

**DO & CO AKTIENGESELLSCHAFT**

---

**YÖNETİM KURULU  
YILLIK FAALİYET RAPORU**

---

**2022/2023 MALİ YILI  
1 NİSAN 2022 – 31 MART 2023  
HESAP DÖNEMİ**



**THE GOURMET  
ENTERTAINMENT  
COMPANY**

**1 Nisan 2022 - 31 Mart 2023 tarih aralığını kapsayan 2022/2023 mali yılına ait bağımsız denetimden geçmiş konsolide finansal tablolara ve Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu'na ilişkin Zorunlu Açıklama ve Genel Bilgiler**

DO & CO Aktiengesellschaft'ın fonksiyonel para birimi Avro'dur. Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan 23 Ekim 2013 tarih ve VII.128.4 sayılı "Yabancı Sermaye Piyasası Araçları ve Depo Sertifikaları ile Yabancı Yatırım Fonu Payları Tebliği" hükümlerine uygun olarak, aslen Avro cinsinden hazırlanmış olan finansal tablolarımız anılan tebliğ maddesi (14.2) gereklerine uygun şekilde Türk Lirası'na çevrilmiştir.

Çevrim işleminde kullanılan EUR/TRY kuru 31 Mart 2023 tarihi itibarıyla 20,8633'tür. Bu kur DO & CO Aktiengesellschaft'ın Avrupa Birliği'nde uygulandığı şekli ile UFRS'ye göre hazırlanmış finansal tablolarında gösterilen tutarların Türk Lirası'na çevrilmesinde kullanılmıştır. DO & CO Aktiengesellschaft'ın fonksiyonel para biriminin Avro olması sebebiyle, konsolide finansal tablolara dair denetçi raporu sadece Avro cinsinden hazırlanmış bağımsız denetimden geçmiş konsolide finansal tablolara ilgilidir.

Ayrıca, ekteki rapor Almanca dilinde hazırlanmış olan ve tek başına geçerli rapor olan orijinal raporun tercümesidir.

UFRS'ye göre hazırlanmış DO & CO Aktiengesellschaft'a ait söz konusu bağımsız denetimden geçmiş konsolide finansal rapor aşağıda belirtilen internet adreslerinde yer almaktadır;

İngilizce Finans Raporu:

[https://www.doco.com/Portals/8/berichte/jahres-und-quartalsberichte/de/q4\\_2223.pdf](https://www.doco.com/Portals/8/berichte/jahres-und-quartalsberichte/de/q4_2223.pdf)

Almanca Finans Raporu:

[https://www.doco.com/Portals/8/berichte/jahres-und-quartalsberichte/en/q4\\_2223.pdf](https://www.doco.com/Portals/8/berichte/jahres-und-quartalsberichte/en/q4_2223.pdf)

# İÇİNDEKİLER

<b>2022/2023 Mali Yılı Konsolide Faaliyet Raporu</b> .....	<b>1</b>
1. Öne Çıkan Gelişmeler .....	1
2. DO & CO Grubu'nun UFRS'ye Göre Temel Göstergeleri .....	6
3. Ekonomik Ortam .....	7
4. İş Gelişimi .....	9
4.1. Satışlar .....	9
4.2. Gelir .....	10
4.3. Bilanço .....	11
4.4. Çalışanlar .....	12
4.5. Araştırma ve Geliştirme .....	12
4.6. Finansal Olmayan Performans Göstergeleri .....	12
4.7. Havayolu İkram Hizmetleri .....	13
4.8. Uluslararası Organizasyon İkram Hizmetleri .....	16
4.9. Restoranlar, Yolcu Salonları & Oteller .....	18
4.10. Hisse Senedi / Yatırımcı İlişkileri / Avusturya Şirketler Yasası 243 (a) bendine göre Açıklamalar .....	20
5. Genel Görünüm .....	27
6. Fırsat ve Risk Yönetimi .....	29
7. İç Kontrol Sistemi .....	41
<b>Kurumsal Yönetim Raporu</b> .....	<b>43</b>
1. Kurumsal Yönetim Kanunu'na Dair Taahhüt .....	43
2. Yönetim Kurulu .....	43
3. Gözetim Kurulu .....	44
4. Çeşitlilik .....	48
5. Kadınların Yönetim Kurulu'nda, Gözetim Kurulu'nda ve Yönetim Kadrosunda Yer Almasının Teşvik Edilmesine İlişkin Alınan Tedbirler .....	48
<b>Gözetim Kurulu Raporu</b> .....	<b>49</b>
<b>Anahtar Figürler Sözlüğü</b> .....	<b>51</b>

# 2022/2023 Mali Yılı Konsolide Faaliyet Raporu

## 1. Öne Çıkan Gelişmeler

**#businessisback** – DO & CO Grubu, şirket tarihinde ilk kez, üç çeyrek sonrasında bir milyarın üzerinde hasılat elde etmiştir. Mali yılın sonunda satışlar artış göstermeye devam etmiş ve böylece DO & CO, 29.612,46 milyon TL ile şirket tarihinin açık ara en güçlü mali yıl konsolide hasılatını kaydetmiştir. Grup bu mali yılda da (finansal yükümlülöklere ilişkin geri ödemler yapıldıktan sonra dahi) bir kez daha pozitif nakit akışı elde etmiştir.

Ayrıca 4.906,30 milyon TL tutarındaki nakit ve nakit benzerleri de bahsedilmeye değerdir.

2022/2023 mali yılında neredeyse yarıya gerileyerek 31 Mart 2023 tarihi itibarıyla 1,92 olan Net Borç/FAVÖK oranı (önceki yıl: 3,31) oldukça memnuniyet vericidir.

Başarılı mali yıl nedeniyle, Yönetim Kurulu, Yıllık Olağan Genel Kurul'a hisse başına 1,00 Avro temettü teklif edecektir.

2022/2023 mali yılı boyunca hasılat sürekli olarak artış göstermiştir. Hatta hem Havayolu İkram Hizmetleri bölümünde hem de Uluslararası İkram Hizmetleri bölümünde yeni hasılat rekorları kırılmıştır. Havayolu İkram Hizmetleri bölümü için 2022/2023 mali yılının dördüncü çeyreği, Grup tarihinin en güçlü dönemiydi. Uluslararası Organizasyon İkram Hizmetleri bölümü de hasılat açısından en iyi mali yılını yaşamıştır.

Gelirler açısından da olumlu gelişmeler devam etmektedir. DO & CO, 2022/2023 mali yılında 2.990,41 milyon TL ile Grup tarihindeki en yüksek FAVÖK seviyesine ulaşmıştır.

2022/2023 mali yılında elde edilen sonuçlar, UMS 29 Yüksek Enflasyonlu Ülkelerde Finansal Raporlama standardının Türkiye'deki iştiraklerin mali tablolarına uygulanmasından ciddi bir şekilde etkilenmiştir. Söz konusu etkiler herhangi bir nakit çıkışına yol açmayan endeksleme etkilerinden oluşmaktadır. UMS 29 uygulanmasaydı, konsolide sonuçlar 218,85 milyon TL daha yüksek ve 920,79 milyon TL seviyesinde olacaktı.

DO & CO Aktiengesellschaft'ın hissedarlarına dağıtılabılır konsolide karı 701,93 milyon TL olarak gerçekleşmiştir (önceki yıl: 229,40 milyon TL). Bunun sonucunda hisse başına kar 71,78 TL olarak gerçekleşmiştir (önceki yıl: 23,54 TL).

2022/2023 mali yılı boyunca Türk Lirası, Avro karşısında önemli ölçüde değer kaybetmeye devam etmiştir. 2022/2023 mali yılının başında 16,28 olan EUR/TRY kuru, Mart 2023 sonunda 20,86'ya yükselmiş olup, %28,1 değer kaybı yaşamıştır. Maliyetlerin çoğunluğunun yerel para birimi cinsinden olması nedeniyle marjlarda büyük bir etkilenme yaşanmamıştır.

### **DO & CO 3.000'den fazla yeni istihdam yaratmaktadır**

Tüm iş bölümlerinde yaşanan talep artışı nedeniyle, DO & CO şirketin tüm alanlarında işe alımlar yaparak yeni alınan personeli ikram hizmetleri sektöründe motive etme konusunda büyük zorluklarla karşı karşıya kalmıştır. Grup geçtiğimiz mali yılda her biri benzersiz kişiliğe ve ikram hizmetlerinde çalışma tutkusuna sahip 3.000 yeni çalışanı istihdam etmekten gurur duymaktadır. DO & CO'nun hedefi sektördeki en iyi işveren olmaktır. Günümüz çalışanlarının ihtiyaçlarına göre uyarlanmış yeni çalışma zamanı modelleri ve koşulları, DO & CO'yu esneklik, mükemmel ücretlendirme ve uluslararası kariyer fırsatları sunan cazip bir işveren haline gelme konusundaki ilk başarılarını göstermektedir.

### **Miami'deki yeni DO & CO lokasyonu**

Geçtiğimiz mali yılda Miami'de yeni gurme mutfağının kurulması için çalışmalara başlanmış olup, artık son aşamasına gelmiştir. Bu lokasyon New York-JFK, Şikago, Boston, Detroit ve Los Angeles'tan sonra A.B.D.'deki altıncı lokasyon olacaktır. Yaklaşık 20.000 m<sup>2</sup>'lik mevcut bir alanda inşaat başlanmış olup, bu alan başlangıçta Kuzey, Orta ve Güney Amerika'daki ikram hizmetleri faaliyetleri için lojistik üs olarak kullanılacaktır. Lokasyon, birçok havayolu müşterisinin çeşitli ihalelerine başarıyla katılmıştır.

### **Havayolu İkram Hizmetleri sektöründe önemli yeni müşterilerin kazanılması**

Havayolu İkram Hizmetleri bölümündeki zorlu piyasa ortamının devam etmesine ve pazarın en iyi ihtimalle kriz öncesi seviyesinin sadece %70'ine ulaşmış olmasına rağmen, DO & CO, önde gelen bir premium havayolu ikram hizmeti şirketi olarak 2022/2023 mali yılında yeni müşteriler ile ilişkiler kurmayı, genişletmeyi ve konumunu sağlamlaştırmayı başarmıştır. Farklı lokasyonlarda kazanılan çok sayıdaki önemli yeni müşteriler aşağıda alfabetik sıraya göre sunulmuştur:

- Air Premia Los Angeles çıkışlı
- All Nippon Airways Münih çıkışlı
- Angola Airlines Madrid çıkışlı
- Etihad New York-JFK, Münih, Viyana çıkışlı
- EVA Air Münih çıkışlı
- KLM New York-JFK, Şikago, Los Angeles çıkışlı
- Oman Air Londra Heathrow çıkışlı
- Qatar Airways Londra Heathrow çıkışlı

### **British Airways'in tüm uzun mesafeli uçuşlarında taze hazırlanmış DO & CO menüleri**

Delta'nın yanı sıra artık British Airways de tüm uzun mesafeli uçuşlarında Economy Class'ta taze hazırlanmış DO & CO yemeklerini sunmaktadır. British Airways'in bu kararı ve Londra Heathrow'daki uçuş sayısındaki devamlı artış, Londra Heathrow'daki yeni gurme mutfağının önemli ölçüde daha iyi bir şekilde kullanılmasını sağlamıştır. Önceden yemekler, üçüncü taraf tedarikçilerden dondurulmuş olarak alınmaktaydı. Bu dondurulmuş ürünlerin yerine taze hazırlanmış menülerin sunulması, bölgeden mümkün olduğunca taze malzemelerin kullanılmasını sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda her bir malzeme için uzun nakliye süreçlerinin azalmasını ve dondurulmuş ürünlerin uzun tedarik zincirine bağlı olmaksızın CO2 emisyonunun büyük ölçüde azalmasını sağlamaktadır.

### **Artan hammadde ve enerji maliyetleri**

DO & CO, artan hammadde ve enerji fiyatlarını proaktif bir yaklaşımla çözmeye devam etmektedir. DO & CO'nun müşteri ilişkilerinin çoğunun uzun vadeli ve iyi iş ortaklıklarına dayanmasından dolayı, Havayolu İkram Hizmetleri bölümü birçok havayolu şirketine fiyat artışları uygulayabilmiştir.

### **Türk Hava Yolları'nın Dünya'nın en iyi Business Class İkram Hizmeti ödülü**

Türk Hava Yolları, 2022/2023 mali yılında sevindirici uçuş ve yolcu sayılarına ulaşmış olup, DO & CO ile Havayolu İkram Hizmetleri bölümünde premium hizmetin daha da geliştirilmesi ve farklılaştırılması için birlikte çalışmıştır. DO & CO, uzun süredir iş ortağı olan Türk Hava Yolları'nın 2022 yılında bir kez daha "Dünyanın En İyi Business Class İkram Hizmeti" ödülünü kazanmasından gurur duymaktadır.

### **Türkiye'deki depremzedelere yapılan bağışlar**

DO & CO, Ukrayna'daki savaşın meydana gelmesinden sonra çalışanlarına sağladığı destek gibi, Türkiye'de meydana gelen depremin etkilerinden zarar gören depremzedelere de destek olmak

için sosyal sorumluluklar üstlenmeye karar vermiştir. DO & CO, depremin meydana geldiği günden itibaren insani yardımlara başlamıştır. Depremden etkilenen bölgede DO & CO'nun yapmış olduğu yardımlar arasında deprem bölgesinde kurulan çadır kentlerde depremzedelere yönelik sıcak yemek üretim tesisi kurulumu, günde 10.000 adete varan yemek paketi desteği, aynı bağışlar ve gidiş-dönüş charter seferleri için ikram hizmetleri yer almaktadır. Yapılan yardımların tutarı yaklaşık olarak 43,8 milyon TL'dir.

DO & CO çalışanları ve ailelerinde herhangi bir can kaybı veya yaralanma olmamıştır.

Son olarak; depremin etkileri DO & CO açısından Adana'daki lokasyonla sınırlı olduğundan, bu doğal afetin Grup düzeyinde önemli bir ekonomik etkisinin olmadığı belirtilmelidir.

### **DO & CO ile üst üste 31. Formula 1 sezonu**

20 ülkede 22 yarışın düzenlendiği ve dünya çapında büyük ilgi gören 2022 Formula 1 sezonu, Formula 1 ortaklarının ve yönetiminin Formula 1'e olan ilgiyi yeniden canlandırmaya yönelik başarılı çalışmaları sayesinde küresel çapta güçlü bir müşteri talebi görmektedir. DO & CO, 1992'den bu yana Formula 1'in uzun süreli iş ortağı olarak, COVID-19 salgının başlangıcı ile ilk kez tüm sezon boyunca misafirlerin kullanımına açık olan Paddock Club'ın VIP alanlarındaki artan misafir sayısından özellikle faydalanmaktadır. Formula 1 ile beraber, Formula 1'i dünyanın en iyi 'paranın satın alamayacağı deneyimler'den biri haline getiren ve böylece uluslararası spor dünyasında yeni bir ölçüt belirleyen yeni ve yenilikçi bir ağırlama konsepti uygulanmıştır.

DO & CO, 2023 yeni sezonun Bahreyn ve Suudi Arabistan'da gerçekleşen ilk iki yarışında beklentileri aşan seyirci sayısı ve mükemmel müşteri geri bildirimleri almıştır. Ayrıca, 2023 sezonundan itibaren Miami ve Las Vegas'taki Paddock Club'ın da DO & CO tarafından işletileceğini duyurmaktan gurur duymaktadır.

### **DO & CO Katar'da düzenlenen FIFA Dünya Kupası'nın organizasyon ve ikram hizmeti ortağı**

2022 sezonunun Abu Dhabi'deki son Formula 1 yarışıyla aynı zamanda, DO & CO'nun ilk kez bir Dünya Kupası organizasyonunda gurme ikram hizmetleri ortağı olarak görevlendirildiği Katar'da düzenlenen FIFA Dünya Kupası da başlamıştır. 3 hafta içinde 8 stadyumda 64 maçta yaklaşık 60.000 VVIP ve VIP konuğa hizmet veren DO & CO, dünyanın en büyük organizasyonlarından birinde güvenilir bir ortak olarak en yüksek kalitede hizmeti, kısa sürede içerisinde dahi sunabildiğini kanıtlamıştır. Yüksek beklentiye sahip lokal ve uluslararası müşteriler bu performansı çok iyi geri bildirimler ile ödüllendirmiştir.

### **Kapasite kısıtlamalarının kaldırılması sonrası gerçekleşen premium organizasyonlar**

DO & CO, Formula 1 ve FIFA Dünya Kupası'nın yanı sıra geçtiğimiz mali yılda diğer birçok büyük uluslararası spor organizasyonunda da konuların ağırlanmasıyla ilgilenmiştir.

2022/2023 mali yılında öne çıkanlar arasında, Madrid'de on gün boyunca 34.000 misafirin ağırlandığı Masters 1000 serisinden ATP Masters tenis turnuvası ve World Tour Series 500'den ATP Viyana yer almaktadır. DO & CO'nun hizmetlerinden 16.kez sorumlu olduğu UEFA Şampiyonlar Ligi finalinin St. Petersburg'dan Paris'te bulunan Stade de France'a kısa süre içerisinde taşınması nedeniyle özel bir esneklik sağlanması gerekmiştir. DO & CO ayrıca Viyana'da düzenlenen Avrupa Plaj Voleybolu Şampiyonası'nda ve COVID-19 başlangıcından bu yana ilk kez popüler kış sporları arasından Kitzbühel'deki Hahnenkamm yarışı, Bischofschofen'deki kayakla atlama ve Schladming'deki gece slalomu gibi etkinliklerde sporseverlere ikram hizmeti sunmuştur.

FC Bayern Münih'in ev sahibi olduğu Allianz Arena, Nisan 2022'den bu yana 75.000'e varan sporsever ile FC Barcelona ve Inter Milan'a karşı oynanan Şampiyonlar Ligi maçları da dahil olmak üzere 23 futbol maçına ev sahipliği yapmıştır. Allianz Arena'da Tampa Bay Buccaneers ile Seattle Seahawks arasında biletlerin tamamının satıldığı özel bir NFL maçı oynanmıştır. Yedi saat süren etkinlikte DO & CO 6.800'ü VIP konuk olmak üzere 70.000'in üzerinde seyirciye ikram hizmetinde bulunmuştur. Ayrıca bu büyük kalabalığa hizmet verebilmek için stadyum dışına 16 yemek kamyonu kurulmuştur.

Buna ilaveten, DO & CO Münih'teki Olympiapark'ta verilen çok sayıda birinci sınıf konserde hizmet vermiştir. Bunlar arasında her biri 70.000 kişiye varan konukla gerçekleşen "The Rolling Stones", "Guns n' Roses" ve "Ed Sheeran" konserleri yer almaktadır. Aynı zamanda 100.000 misafirin katıldığı iki günlük müzik festivali Superbloom ve 1,47 milyon ziyaretçinin katıldığı on bir günlük Avrupa Şampiyonası da gerçekleşmiştir. Ayrıca Olympiapark 70 konsere daha ev sahipliği yapmıştır. Billy Idol, Backstreet Boys ve Placebo gibi sanatçılar Olympiapark'ta 440.000'den fazla izleyiciyi çekmiştir.

### **Münih'teki restoranlar da dahil olmak üzere yeni DO & CO Hotel'de tatmin edici doluluk oranları**

2021/2022 mali yılındaki ön açılışın ardından, Münih'teki yeni DO & CO butik oteli 2022/2023 mali yılında tamamen faaliyete geçmiş olup, şimdiden oldukça başarılı doluluk oranları kaydetmiştir. Münih'in en iyi lokasyonunda, Marienplatz'ın hemen yanında ve FC Bayern World ile aynı binada bulunan otelin yanı sıra, aynı lokasyonda biri Asya-Dünya mutfağı, diğeri Akdeniz spesiyalleri sunan iki restoran yer almaktadır.

### **Viyana Havalimanı'ndaki gastronomi hizmetlerinin genişlemesi**

DO & CO, Viyana Havalimanı'nda yeni tasarlanan Terminal 1'deki restoranları ve mağazaları iki yıllık bir aradan sonra COVID-19 salgının sona ermesiyle beraber Mart 2022'nin sonunda yeniden açmayı başarmış ve artan hava trafiği sayesinde memnuniyet verici sayılara ulaşmıştır. DO & CO, Viyana Havalimanı ile on yılı aşkın süredir devam eden ortaklık nedeniyle, bu ortaklığı gelecekte de güçlendirmeye devam etmeyi oldukça önemsemektedir.

### **DO & CO, Londra Heathrow'daki Qatar Airways yolcu salonunda**

Restoranlar, Yolcu Salonları & Oteller bölümünde yer alan bir başka başarı, DO & CO'nun, Haziran 2022'den bu yana Londra Heathrow Havalimanı'nda her ay 10.000'in üzerinde misafirin ağırlandığı Qatar Airways Premium yolcu salonunun ikram hizmetlerini sunmasıdır.

### **DO & CO Ukrayna'daki çalışanlarını desteklemektedir**

24 Şubat 2022 tarihinde Ukrayna'daki savaşın patlak vermesi nedeniyle, Kiev'de Havayolu İkram Hizmetleri'ne ilişkin tüm ticari faaliyetler 2021/2022 mali yılının sonuna doğru durdurulmuştur. Özel olarak oluşturulmuş bir kriz ekibi, özellikle tüm çalışanlar için olumsuz etkileri mümkün olduğunca düşük tutmaya özen göstermiştir. DO & CO, askere çağrılmamış tüm çalışanlarının başka lokasyonlara transfer olması konusunda destek olmuştur. Bu sayede 67 DO & CO çalışanı, çocukları ve yakınları savaş bölgesinden tahliye edilerek Viyana'ya yerleştirilmiş ve entegre edilmiştir. Konaklama sağlanmasına ek olarak herkese DO & CO'nun Viyana'daki lokasyonlarının birinde çalışma fırsatı da sağlanmıştır.

### **DO & CO'da sürdürülebilirlik**

DO & CO'da sürdürülebilirlik, ticari büyümenin merkezinde yer almaktadır. DO & CO, süregelen çabaları ve başarılarının da kanıtladığı üzere, toplum ve çevre üzerinde olumlu bir etki yaratmaya yürekten inanmaktadır. DO & CO'nun bu bağlılığına örnek olarak, Türkiye'de yaşanan deprem gibi doğal afetlerde destek olmak ve Ukrayna'da sürekli yardım sağlamak amacıyla 2 Milyon Avro'nun üzerinde insani yardım bağışında bulunmuştur. DO & CO, bu

girişimleri aracılığıyla bu gibi krizlerden etkilenen toplumların refahına katkıda bulunmayı ve zorlu zamanlarda birlik olmayı amaçlamaktadır. Ayrıca Grup'un operasyonları 3.000'den fazla istihdam yaratarak, özellikle Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yerel toplumlar için ekonomik fırsatlar yaratmıştır. Yeni ve mevcut personeller, DO & CO'daki çalışan deneyimini en üst düzeye çıkarmak için liderlik, kariyer gelişimi ve iletişim konularında sürekli olarak eğitilmektedir. Grup operasyonları genişledikçe, karbon ayak izini en aza indirmeyi çok önemli bir görev olarak görmektedir.

DO & CO'nun mutlak su ve enerji tüketimi, uçuşlar ve etkinliklerdeki artış sonucu doğal olarak artış göstermiş olsa da, Grup sunulan ikram hizmetlerine göre su ve elektrik tüketimini sırasıyla %6 ve %46 oranında azaltmayı başarmıştır. Bu başarı DO & CO'nun büyümeye devam ederken Grup'un en son teknoloji ürünü ve kaynakları verimli kullanan ekipmanlara yatırım yapma konusundaki proaktif yaklaşımına bağlanabilir.

DO & CO, yenilikçiliği ve verimliliği benimseyerek kaynak kullanımını optimize etmekte ve hayati kaynakların korunmasına katkıda bulunmaktadır. DO & CO, Grup'un çevresel hedefleri doğrultusunda net sıfır emisyonla ulaşma yolunda ilerlemektedir. Bu yıl, DO & CO'nun Kapsam 1, 2 ve 3 emisyonları için Science-Based Targets initiative (SBTi) hedeflerini taahhüt etmesi, Grup'un iklim değişikliğini ele almak için ölçülebilir önlemler alma konusundaki kararlılığını göstermektedir. Grup'un İspanya biriminde halihazırda %100 yenilenebilir enerji tüketimine ulaşması ve bu yaklaşımını diğer operasyonel birimlere de aktif olarak yaymakta olması dikkat çekicidir.

DO & CO, enerji kullanımının yanı sıra sürdürülebilir malzeme kullanımına da odaklanmaktadır. Şu anda, kullanılan malzemelerin %58'i yeniden kullanılabilir veya dönüştürülebilir olması döngüsel bir ekonomiye katkıda bulunmaktadır. Grup, daha sürdürülebilir malzeme seçeneklerini keşfetmek ve benimsemek amacıyla müşterileriyle yakın iş birliği yaparak çevresel etkiyi azaltma konusundaki ortak taahhüdünü güçlendirmektedir. DO & CO'da sürdürülebilirlik iş felsefesine yerleşmiş durumdadır. DO & CO, pozitif bir değişim yaratmanın önemini anlamış durumdadır ve buna örnek teşkil etmekten gurur duymaktadır. Grup gelişmeye devam ederken, sosyal sorumluluk ve çevre yönetiminin, olağanüstü hizmet ve mutfak mükemmelliği ile el ele gittiği daha sürdürülebilir bir gelecek arayışında kararlılığını sürdürmektedir.



## 2. DO & CO Grubu'nun UFRS'ye Göre Temel Göstergeleri

Kısaltmalar ve hesaplamalar "Anahtar Figürler Sözlüğü"nde açıklanmıştır.

		Mali Yıl 2022/2023	Mali Yıl 2021/2022
Satışlar	milyon TL	29.612,46	14.712,71
FAVÖK	milyon TL	2.990,41	2.009,95
FAVÖK Marjı	%	%10,1	%13,7
FVÖK <sup>1</sup>	milyon TL	1.788,16	884,62
FVÖK Marjı	%	%6,0	%6,0
Vergi Öncesi Kar	milyon TL	1.028,49	500,75
Konsolide Kar	milyon TL	701,93	229,40
Net Kar Marjı	%	%2,4	%1,6
Faaliyetlerden Kaynaklanan Nakit Akışları (Net Nakit Akış)	milyon TL	2.380,91	1.387,64
Yatırım Faaliyetlerinden Kaynaklanan Nakit Akışları	milyon TL	-665,87	-288,69
Serbest Nakit Akışları	milyon TL	1.715,04	1.098,96
Hisse Başına FAVÖK <sup>3</sup>	TL	305,80	206,28
Hisse Başına FVÖK <sup>3</sup>	TL	182,86	90,79
Seyreltilmemiş Hisse Başına Kazanç	TL	71,78	23,54
Seyreltilmiş Hisse Başına Kazanç	TL	70,27	27,00
Satış Getiri Oranı	%	%3,5	%3,4

		31 Mart 2023	31 Mart 2022
Özkaynak	milyon TL	4.134,77	2.837,09
Özkaynak Oranı	%	%19,6	%15,6
Net Borçlar (Finansal Borçlar)	milyon TL	5.734,68	6.644,41
Net Borçlar / FAVÖK Oranı		1,92	3,31
Borç / Özkaynak Oranı	%	%138,7	%234,2
İşletme Sermayesi	milyon TL	-311,35	-552,78
Nakit ve Nakit Benzerleri	milyon TL	4.906,30	4.331,80
Hisse Başına Kayıtlı Sermaye	TL	364,79	244,35
Yüksek <sup>2</sup>	TL	2.315,83	1.961,15
Düşük <sup>2</sup>	TL	1.412,45	1.354,03
Dönem Sonu Değeri <sup>2</sup>	TL	2.244,89	1.593,96
Dönem Sonu Hisse Senedi Adedi	Bin Adet	9.950	9.744
Dönem Sonu Ağırlıklı Ortalama Hisse Adedi	Bin Adet	9.779	9.744
Dönem Sonu Piyasa Değeri	milyon TL	22.336,40	15.531,53
Personel Sayısı		11.411	8.460

1... FVÖK önemli olmayan bir ölçüde finansman bileşeni içermektedir.

2... Viyana Borsası'ndaki kapanış fiyatı 31 Mart 2023 Cuma günü tarihli döviz kuru (20,8633 EUR/TRY) kullanılarak TL'ye çevrilmiştir.

3... Ağırlıklı hisse sayısı ile hesaplanmıştır

### 3. Ekonomik Ortam<sup>1</sup>

2021 (%6,0) ve 2022'deki (%3,4) küresel ekonomideki büyümenin ardından Uluslararası Para Fonu (IMF) Ekim 2022'de %2,7'lik bir büyüme daha beklemektedir. Bu değerlendirmeler, esas olarak IMF'nin Nisan 2022 tarihli güncellemesi ile tutarlıdır.

2023 ve 2024 yılları için IMF'deki ekonomistler, sırasıyla %2,8'lik ve %3,0'lık küresel ekonomik büyüme öngörmektedir. Ekim ayı beklentilerine göre (%2,7) yukarı yönlü revize edilen Ekim ayındaki tahminlere kıyasla hafif yukarı yönlü revize edilen 2023 yılı tahmini, öncelikle Ukrayna'da devam eden savaşın, enflasyon artışının ve finansman koşullarındaki sıkılaştırmanın beklenen etkilerinden kaynaklanmaktadır. IMF, tahminlerin önemli belirsizliğe tabi olduğunu beyan etmektedir.

IMF, çoğu ülkede hastaneye yatış ve ölüm oranlarının düşük seviyede kalmasını beklemektedir. IMF 2022'de Avro bölgesi için ekonomik büyümeyi bir önceki yıl gerçekleşen %5,4'e kıyasla %3,5 oranında hesaplamıştır. Küresel ekonominin gelişimine benzer şekilde, Avro bölgesindeki artış Ekim 2022'deki (%3,1) tahmine benzer seviyeydi. Avro Bölgesi'nde ekonomik büyümenin gelecekteki gelişimi ile ilgili olarak, COVID-19 salgını sonrası devam eden toparlanmaya ilişkin beklenen olumlu gelişmeler, Ukrayna'daki savaşın etkileri nedeniyle azalacaktır. IMF Nisan 2023'te Avro bölgesinde 2023 ve 2024 için sırasıyla %0,8 ve %1,4 ekonomik büyüme öngörürken, Ekim 2022'deki 2023 yılı tahmini %0,5 seviyesindeydi. Özellikle Almanya ve İtalya gibi nispeten büyük üretim sektörüne sahip ülkeler, Rusya'dan enerji ithalatına bağımlı olmaları nedeniyle artan fiyatlardan ciddi şekilde etkilenmektedir.

Avusturya ekonomisi bir önceki yıl gerçekleşen %4,6'lık büyümenin ardından 2022 yılında ekonomik büyümede %5,0'lik bir artış kaydetmiştir. Bu durum, 2022'deki ekonomik büyümenin Avro bölgesindeki büyümeden daha yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Özellikle COVID-19 salgının etkisinden istikrarlı bir şekilde kurtulmanın bir sonucu olarak dış ticaret ve imalatta yaşanan artışlar ekonomik büyümeye katkıda bulunmuştur. %4,8 (Eurostat tanımına göre) olan 2022 yılı işsizlik oranı bir önceki yılın (%6,2) altındadır ve nispeten yüksek bir seviyede kalmaya devam edecektir. Euro bölgesinde mevsimsellikten arındırılmış işsizlik oranı Mart 2023'te %6,5 olarak gerçekleşmiş olup, böylece AB ortalamasının üzerinde kalmıştır ve hala Avusturya'dakinden yüksektir. Yurtiçi enflasyon oranı (HICP) 2022'de %8,6'ya yükselmiştir. Avusturya'ya yönelik enflasyon tahminlerine bakıldığında da Ukrayna'daki savaştan kaynaklanan fiyat artışlarını görmek mümkündür. Ekonomik Araştırma Enstitüsü (WIFO), 2023 yılı için %7,1'lik enflasyon oranı öngörmektedir. Önceki yıllardan farklı olarak, 2022'de Avusturya'daki enflasyon oranı Avrupa Birliği'ndeki oranın (%8,4) biraz üzerindedir. WIFO, 2023 yılı için (Mart 2023 itibarıyla) %0,3'lük bir ekonomik büyüme öngörmektedir ve bu durum, Mart 2022'deki tahmine (%5,0) kıyasla aşağı yönlü bir düzeltmeye işaret etmektedir.

Türkiye, 2022 yılında %5,6 ekonomik büyüme kaydederken, 2023 yılı için %2,7'lik büyüme tahmin edilmektedir. Türkiye'de enflasyon 2022 yılında %64,3 oranında iken 2023 yılının ilk aylarında düşüşe geçerek 2023 Nisan ayında %43,68 seviyesinde gerçekleşmiştir. Bu durum ağırlıklı olarak yüksek ihracat, üretim sektöründeki artış ve tüketici harcamalarındaki artıştan

<sup>1</sup> Kaynak ekonomik veriler:

<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/10/12/world-economic-outlook-october-2021>

<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2022/04/19/world-economic-outlook-april-2022>

<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2022/10/11/world-economic-outlook-october-2022>

<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2023/04/11/world-economic-outlook-april-2023>

<https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/wirtschaftslage-prognose.html#>

<https://www.wko.at/statistik/eu/europa-arbeitslosenquoten.pdf>

<https://www.wko.at/statistik/eu/europa-inflationsraten.pdf>

<https://www.wko.at/service/aussenwirtschaft/tuerkei-wirtschaftsbericht.pdf>

<https://www.wko.at/service/aussenwirtschaft/korea-republik-wirtschaftsbericht.pdf>

<https://www.wko.at/service/aussenwirtschaft/korea-republik-wirtschaftsbericht.pdf>

kaynaklanmaktadır. Enflasyondaki bu artışın gelecekte DO & CO Grubu'nun konsolide net varlıklarını, konsolide finansal durumunu ve konsolide faaliyet sonuçlarını da etkilemesi beklenmektedir. Konsolide finansal tablolara ilişkin notların 3 numaralı bölümünde daha ayrıntılı açıklamalar yer almaktadır.

İngiltere, 2022 yılında %4,0'lık bir ekonomik büyüme kaydetti. IMF analistleri 2023 yılı için ekonomide %0,3'lük bir daralma olacağını öngörmektedir.

A.B.D.'de ekonomik büyüme 2022 yılında %2,1 olarak gerçekleşmiştir. IMF, ekonomik büyümenin 2023 yılında %1,6 oranında artmasını beklemektedir. Bu oran Ekim 2022'deki tahminlere göre 0,6 puan yukarı yönlü olacak şekilde güncellenmiştir.

24 Şubat 2022 tarihinde patlak veren savaş nedeniyle Ukrayna 2022 yılında %30,3 oranında ekonomik daralma yaşamıştır. Ukrayna ekonomisi üzerindeki etkileri şu anda değerlendirmek oldukça zor olmakla beraber, anlaşmazlığın hızlı bir şekilde çözülmeyeceği varsayımına dayanarak IMF, 2022'de yaklaşık olarak %3,0 oranında bir ekonomik daralma öngörmektedir. 2024 yılı için bir öngörü bulunmamaktadır.

Güney Kore 2022'de ekonomideki %2,6'lık büyümenin ardından, 2023 için %1,5'lik ekonomik büyüme öngörülmektedir.

Faiz oranları yükseldikçe, finansal piyasalarda karlı yatırım yapmak için fırsatlar azalmaktadır. Ayrıca Avrupa Merkez Bankası (ECB), Avro bölgesindeki faiz oranını da 22 Mart 2023'te %3,5'e ve ardından 10 Mayıs 2023'te %3,75'e yükseltmiştir. A.B.D. Merkez Bankası (FED), Mayıs 2023'te faiz oranlarını 0,25 puan artırarak hedef aralığını %5-%5,25 olarak belirlenmiştir.

2022/2023 mali yılında, Avusturya'nın önde gelen endeksi ATX %3,1 oranında bir büyüme kaydetti. Türkiye BIST 100 endeksi aynı dönemde %115,5 oranında artış göstermiştir.

2022/2023 mali yılında Avro, ABD doları karşısında 0,97 ile 1,11 EUR/USD arasında dalgalı bir seyir göstermiştir. 31 Mart 2023 tarihi itibarıyla döviz kuru 1,09 olup raporlama döneminde ABD doları, Avro karşısında değer kazanmıştır (önceki yıl: 31 Mart 2022 itibarıyla 1,11 EUR/USD). İngiliz Sterlini, Avro karşısında büyük ölçüde değişiklik göstermemiştir ve 31 Mart 2023 itibarıyla 0,88 EUR/GBP'de ile kapanmıştır (önceki yıl: 31 Mart 2022 tarihi itibarıyla 0,85 EUR/GBP). Diğer taraftan, Türk Lirası, 31 Mart 2022'deki 16,28 EUR/TRY sonrası Avro karşısında değer kaybederek 31 Mart 2023'de 20,86/TRY'e kadar yükselmiştir. EUR/CHF döviz kuru, bir önceki yıl 1,03 EUR/CHF iken, 31 Mart 2023'de 1,00 EUR/CHF ile kapanış gösterdi. Ukrayna Grivnası raporlama döneminde değer kazandı ve 31 Mart 2023 itibarıyla 39,78 EUR/UAH olarak gerçekleşti (31 Mart 2022: itibarıyla 32,59 EUR/UAH).

## 4. İş Gelişimi

Grup		Mali Yıl			Yüzsesele Değişim (%)
		2022/2023	2021/2022	Değişim	
<b>Satışlar</b>	<b>milyon TL</b>	<b>29.612,46</b>	<b>14.712,71</b>	<b>14.899,74</b>	<b>101,3%</b>
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	milyon TL	380,81	1.039,39	-658,58	%-63,4
Ticari Mal Maliyeti	milyon TL	-12.599,01	-5.679,16	-6.919,85	-%121,8
Personel Giderleri	milyon TL	-9.696,77	-5.444,55	-4.252,23	-%78,1
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler	milyon TL	-4.748,21	-2.638,85	-2.109,36	-%79,9
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Kar/Zararlarındaki Paylar	milyon TL	41,14	20,39	20,74	%101,7
<b>FAVÖK -Faiz, Amortisman / İtfa Payları / Değer Düşüklüğü Testlerinin Etkileri ve Vergi Öncesi Kar</b>	<b>milyon TL</b>	<b>2.990,41</b>	<b>2.009,95</b>	<b>980,46</b>	<b>%48,8</b>
Amortisman/İtfa Payları ve Değer Düşüklüğü Testlerinin Etkileri	milyon TL	-1.202,25	-1.125,33	-76,92	%-6,8
<b>FVÖK - Esas Faaliyet Karı</b>	<b>milyon TL</b>	<b>1.788,16</b>	<b>884,62</b>	<b>903,54</b>	<b>%102,1</b>
Finansman Gelir / Gideri	milyon TL	-759,67	-383,87	-375,80	-%97,9
<b>Sürdürülen Faaliyetler Vergi Öncesi Kar</b>	<b>milyon TL</b>	<b>1.028,49</b>	<b>500,75</b>	<b>527,74</b>	<b>%105,4</b>
Dönem Vergi Gideri	milyon TL	-280,79	-210,23	-70,56	-%33,6
<b>Dönem Karı</b>	<b>milyon TL</b>	<b>747,70</b>	<b>290,52</b>	<b>457,18</b>	<b>%157,4</b>
Azınlık Payı	milyon TL	45,76	61,12	-15,36	%-25,1
<b>DO&amp;CO AG Hissedarlarına Dağıtılabilir Konsolide Kar / Zarar</b>	<b>milyon TL</b>	<b>701,93</b>	<b>229,40</b>	<b>472,54</b>	<b>%206,0</b>
FAVÖK Marjı	%	%10,1	%13,7		
FVÖK Marjı	%	%6,0	%6,0		
Personel Sayısı		11.411	8.460	2.951	%34,9

### 4.1. Satışlar

Satışlar		Mali Yıl			Yüzsesele Değişim (%)	2022/2023 UMS 29 hariç
		2022/2023	2021/2022	Değişim		
Havayolu İkrım Hizmetleri	milyon TL	22.317,50	10.820,84	11.496,66	%106,2	21.225,81
Uluslararası Organizasyon İkrım Hizmetleri	milyon TL	4.552,98	2.445,29	2.107,69	%86,2	4.552,98
Restoranlar, Yolcu Salonları & Oteller	milyon TL	2.741,98	1.446,59	1.295,39	%89,5	2.591,34
<b>Grup Satışları</b>		<b>29.612,46</b>	<b>14.712,71</b>	<b>14.899,74</b>	<b>%101,3</b>	<b>28.370,13</b>

DO & CO Grubu, 2022/2023 mali yılında 29.612,46 milyon TL satış gerçekleştirdi (önceki yıl: 14.712,71 milyon TL). Bu durum, Türk Lirası'nın değer kaybına rağmen bu yıl satışlarda önceki yıla göre tutarsal olarak 14.899,74 milyon TL, yüzsesele olarak %101,3'lik bir artışı ifade etmektedir. Kurlarda meydana gelen düşüş ve yıllık ortalama döviz kurlarındaki değişim nedeniyle grup hasılatı, 2021/2022 mali yılının ortalama döviz kuru üzerinden Türk Lirası'na çevrimine kıyasla 5.607,43 milyon TL daha düşüktür.

**Havayolu İkrım Hizmetleri** bölümündeki satışlar, 2022/2023 mali yılında 10.820,84 milyon TL'den 11.496,66 milyon TL artışla 22.317,50 milyon TL'ye yükseldi. Bu durum, %106,2'lik bir artışa tekabül etmektedir. Havayolu İkrım Hizmetleri toplam konsolide satışlar içerisindeki payı

%75,4'tir (önceki yıl: %73,5). Daha fazla bilgi için lütfen 4.7 Havayolu İkram Hizmetleri bölümüne bakınız.

**Uluslararası Organizasyon İkram Hizmetleri** bölümündeki satışlar, 2022/2023 mali yılında 2.445,29 milyon TL'den 2.107,69 milyon TL artışla 4.552,98 milyon TL'ye yükseldi. Bu durum, %86,2'lik bir artışa tekabül etmektedir. Uluslararası Organizasyon İkram Hizmetleri bölümü satışlarının toplam satışlar içindeki payı %15,4'dır (önceki yıl: %16,6). Daha fazla bilgi için lütfen 4.8 Uluslararası Organizasyon İkram Hizmetleri bölümüne bakınız.

**Restoranlar, Yolcu Salonları ve Oteller** bölümündeki satışlar, 2022/2023 mali yılında 1.446,59 milyon TL'den 1.295,39 milyon TL artışla 2.741,98 milyon TL'ye yükseldi. Bu durum, %89,5%'luk bir artışa tekabül etmektedir. Restoranlar, Yolcu Salonları ve Oteller bölümünde satışların toplam satışlar içindeki payı %9,3'dir (önceki yıl: %9,8). Daha fazla bilgi için lütfen madde 4.9 Restoranlar, Yolcu Salonları ve Oteller bölümüne bakınız.

## 4.2. Gelir

2022/2023 mali yılının ilk çeyreğinden itibaren Türkiye, UMS 29 "Yüksek Enflasyonlu Ülkelerde Finansal Raporlama" uyarınca hiper enflasyonist bir ülke olarak sınıflandırılmaktadır. UMS 29 standardının uygulanmasının konsolide gelir tablosu üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Grup		Mali Yıl	UMS 29	Mali Yıl	Mali Yıl
		2022/2023	uygulaması	UMS 29 hariç	2021/2022
<b>Satışlar</b>	<b>milyon TL</b>	<b>29.612,46</b>	<b>1.242,33</b>	<b>28.370,13</b>	<b>14.712,71</b>
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	milyon TL	380,81	4,51	376,30	1.039,39
Ticari Mal Maliyeti	milyon TL	-12.599,01	-666,71	-11.932,30	-5.679,16
Personel Giderleri	milyon TL	-9.696,77	-339,08	-9.357,69	-5.444,55
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler	milyon TL	-4.748,21	-175,07	-4.573,13	-2.638,85
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Kar/Zararlarındaki Paylar	milyon TL	41,14	0,00	41,14	20,39
<b>FAVÖK -Faiz, Amortisman / İtfa Payları / Değer Düşüklüğü Testlerinin Etkileri ve Vergi Öncesi Kar</b>	<b>milyon TL</b>	<b>2.990,41</b>	<b>65,98</b>	<b>2.924,43</b>	<b>2.009,95</b>
Amortisman/İtfa Payları ve Değer Düşüklüğü Testlerinin Etkileri	milyon TL	-1.202,25	-85,22	-1.117,03	-1.125,33
<b>FVÖK - Esas Faaliyet Karı</b>	<b>milyon TL</b>	<b>1.788,16</b>	<b>-19,24</b>	<b>1.807,40</b>	<b>884,62</b>
Finansman Gelir / Gideri	milyon TL	-759,67	-368,97	-390,70	-383,87
<b>Sürdürülen Faaliyetler Vergi Öncesi Kar</b>	<b>milyon TL</b>	<b>1.028,49</b>	<b>-388,21</b>	<b>1.416,70</b>	<b>500,75</b>
Dönem Vergi Gideri	milyon TL	-280,79	-13,66	-267,13	-210,23
<b>Dönem Karı</b>	<b>milyon TL</b>	<b>747,70</b>	<b>-401,88</b>	<b>1.149,58</b>	<b>290,52</b>
Azınlık Payı	milyon TL	45,76	183,02	-137,26	61,12
<b>DO&amp;CO AG Hissedarlarına Dağıtılabilir Konsolide Kar / Zarar</b>	<b>milyon TL</b>	<b>701,93</b>	<b>-218,85</b>	<b>920,79</b>	<b>229,40</b>
FAVÖK Marjı	%	%10,1	-%0,2	%10,3	%13,7
FVÖK Marjı	%	%6,0	-%0,3	%6,4	%6,0
Net Kar Marjı	%	%2,4	-%0,9	%3,2	%1,6

Diğer faaliyet gelirleri 380,81 milyon TL tutarındadır (önceki yıl: 1.039,39 milyon TL). Bu durum, esas olarak geçtiğimiz mali yılın ilk yarısında alınmış olan devlet destek paketlerinden kaynaklı 658,58 milyon TL tutarında bir azalışa tekabül etmektedir.

Satışların maliyeti 6.919,85 milyon TL artarak 5.679,16 milyon TL'den 12.599,01 milyon TL'ye (%121,8) yükselmiş ve satışlarda %178,2'lik bir artış yaşanmıştır. Bununla birlikte satışların maliyetinin satışlara oranı ise %38,6'den %42,5'ye yükselmiştir. Dolayısıyla, malzeme giderlerinin satışlara oranı yine Korona öncesi seviyeye uyumludur.

Personel giderleri 2022/2023 mali yılında 9.696,77 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. (önceki yıl: 5.444,55 milyon TL). Bununla birlikte personel giderlerinin satışlara oranı ise %32,7 olarak gerçekleşmiştir (önceki yıl: %37,0).

Esas faaliyetlerden diğer giderler 2022/2023 mali yılında 2.109,36 milyon TL yükseliş göstermiştir (%79,9). Bununla birlikte diğer işletme giderlerinin satışlara oranı %16,0'tir (önceki yıl: %17,9).

Özkaynak yöntemine göre muhasebeleştirilen yatırımların dönem karı 41,14 TL olarak gerçekleşmiştir (önceki yıl: 20,39 TL).

FAVÖK Marjı, 2022/2023 mali yılında %10,1 olarak gerçekleşmiştir (önceki yıl: %13,7).

Amortisman / itfa payları ve değer düşüklüğü testlerinin etkileri 1.202,25 milyon TL olarak gerçekleşmiş olup bu tutar bir önceki yılın altındadır (önceki yıl: 1.125,33 milyon TL).

FVÖK Marjı, 2022/2023 mali yılında %6,0 olarak gerçekleşmiştir (önceki yıl: %6,0).

Finansman giderleri 2022/2023 mali yılında 383,87 milyon TL'den 759,67 milyon TL'ye yükselmiştir. Faiz ve benzeri giderler, Ocak 2021'de ihraç edilen dönüştürülebilir tahvile ait 90,86 milyon TL (önceki yıl: 90,79 milyon TL) tutarındaki faiz giderleri ile, kredilerin ve çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin karşılıkların 104,15 milyon TL tutarındaki faiz giderinden (önceki yıl: 112,48 milyon TL) ve kiralama işlemlerinden kaynaklanan 220,70 milyon TL tutarındaki yükümlülüklerle ilişkin faiz giderlerinden oluşmaktadır (önceki yıl: 234,24 milyon TL). Finansman giderleri ayrıca, UMS 29 ile bağlantılı olarak parasal kayıp/kazanca ilişkin net -372,63 milyon TL'lik pozisyonu da içermektedir.

2022/2023 mali yılında dönem vergi gideri 280,79 milyon TL (önceki yıl: 210,23 milyon TL) tutarındadır. Vergi oranı (vergi giderlerinin vergilendirilmemiş kazançlara oranı) 2022/2023 mali yılında %27,3'dir (önceki yıl: %42,0).

Grubun 2022/2023 mali yılında vergi sonrası kazancı 747,70 milyon TL'dir (önceki yıl: 290,52 milyon TL zarar). Vergi sonrası kazançların 45,76 milyon TL'lik kısmı (önceki yıl: 61,12 milyon TL) kontrol gücü olmayan payları içermektedir.

DO & CO Aktiengesellschaft'ın hissedarlarına düşen konsolide kar 701,93 milyon TL (önceki yıl: 229,40 milyon TL). Dolayısıyla seyreltilmemiş hisse başına kazanç 71,78 TL (önceki yıl: 23,54 TL) ve seyreltilmiş hisse başına kazanç 70,27 TL tutarındadır (önceki yıl: 27,00 TL).

### **4.3. Bilanço**

Fonksiyonel para birimi Türk Lirası olan iştiraklerin UMS 29 *Yüksek Enflasyonlu Ülkelerde Finansal Raporlama standardı* uyarınca muhasebeleştirilmesi sadece konsolide gelir tablosunda değil, aynı zamanda konsolide bilanço üzerinde de etkilere neden olmuştur. UMS 29'un uygulanmasından önceki 31 Mart 2023 tarihli konsolide bilanço ile karşılaştırıldığında, duran varlıklar geçen seneye göre 288,52 milyon TL tutarında artış göstermiştir. Bu artış esas olarak

maddi duran varlıkların ve yatırım amaçlı elde tutulan gayrimenkullerin endekslenmesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca stokların endekslenmesi dönen varlıklarda 33,63 milyon TL'lik artışa neden olmuştur. Bilanço toplamındaki 322,14 milyon TL'lik artış, pasif tarafta konsolide özkaynaklarda 263,17 milyon TL'lik artışa yol açmıştır. Ayrıca varlıkların endekslenmesi, 58,97 milyon TL'lik ertelenmiş vergi yükümlülüğü yaratmıştır.

31 Mart 2023 itibarıyla bilanço toplamı 4.134,77 milyon TL'dir. Bu durum, 31 Mart 2023 itibarıyla özsermaye oranının %19,6 oranında olmasına tekabül etmektedir (önceki yıl: %15,6).

#### **4.4. Çalışanlar**

Ortalama çalışan sayısı (tam zamanlı) 2022/2023 mali yılında 11.411 kişidir (önceki yıl: 8.460 kişi). 31 Mart 2023 itibarıyla çalışan sayısı (tam zamanlı) 12.273 kişidir (önceki yıl: 9.222 kişi).

#### **4.5. Araştırma ve Geliştirme**

Şirket müşterilere yönelik hizmet anlayışının tasarlanmasının ve optimizasyonun bir parçası olarak yemek ve ambalaj malzemeleri ile servis ekipmanlarının tasarımı konusunda araştırma ve geliştirme çalışmaları yapılmaktadır.

#### **4.6. Finansal Olmayan Performans Göstergeleri**

Sürdürülebilirlik ve Çeşitlilik İyileştirme Yasası (NaDiVeG) uyarınca, DO & CO'nun 2022/2023 mali yılı için finansal olmayan bir rapor yayınlaması gerekmektedir. Bu, rapora Grup'un ana sayfasından ([www.doco.com](http://www.doco.com)) ulaşılabilir.

## 4.7. Havayolu İkrâm Hizmetleri

Havayolu İkrâm Hizmetleri		Mali Yıl				
		2022/2023	2021/2022	Değişim	Yüzesel Değişim (%)	2022/2023 UMS 29 hariç
Satışlar	milyon TL	22.317,50	10.820,84	11.496,66	%106,2	21.225,81
FAVÖK	milyon TL	2.328,82	1.430,80	898,02	%62,8	2.284,42
Amortisman / İtfa Payı	milyon TL	-945,28	-806,31	-138,98	%-17,2	-868,94
Değer Düşüklüğü Testlerinin Etkileri	milyon TL	-1,40	-59,71	58,31	%97,7	-1,40
Değer Düşüklüğü	milyon TL	-1,40	-67,04	65,64	%97,9	-1,40
Değer Artışı	milyon TL	0,00	7,33	-7,33	%-100,0	0,00
FVÖK	milyon TL	1.382,14	564,79	817,35	%144,7	1.414,08
FAVÖK Marjı	%	%10,4	%13,2			%10,8
FVÖK Marjı	%	%6,2	%5,2			%6,7
Grup Satışları İçerisindeki Payı	%	%75,4	%73,5			%74,8

Havayolu İkrâm Hizmetleri; benzersiz, yenilikçi ve rekabetçi ürün portföyü ile DO & CO Şirketler Grubu'nun satışlarındaki en büyük payı oluşturmaktadır.

DO & CO üç kıtada 12 ülkede dünya çapındaki 32 gurme mutfağı ile faaliyet göstermektedir.

DO & CO'nun müşteri portföyü 60'tan fazla havayolu şirketinden oluşmaktadır. Bunların arasında American Airlines, Austrian Airlines, British Airways, Cathay Pacific, China Airlines, Delta Air Lines, Emirates, Etihad Airways, EVA Air, Egypt Air, Iberia, Iberia Express, JetBlue, Korean Air, LOT Polish Airlines, Oman Air, Pegasus Airlines, Qatar Airways, Singapore Airlines, South African Airways, Thai Airways ve Türk Hava Yolları gibi önemli müşteriler yer almaktadır.

2022/2023 mali yılının dördüncü çeyreğinde Havayolu İkrâm Hizmetleri bölümünde yeni bir satış rekoru kırılmıştır. 6.466,59 milyon TL'lik satışla, sadece bir önceki yılın dördüncü çeyreği değil aynı zamanda Grup tarihinin en güçlü çeyreği de aşılmıştır. Bu durum, pandemiye rağmen Havayolu İkrâm Hizmetlerinde birinci sınıf çözümlere yönelik büyük talebin altını çizmektedir. Devam eden zorlu pazar koşullarına rağmen, Havayolu İkrâm Hizmetleri bölümü, 2022/2023 mali yılında bir önceki yıla kıyasla gelirlerinde %106,2 oranında büyük bir artış gerçekleştirmiştir. Hasılat büyüklüğü 22.317,50 milyon TL (önceki yıl: 10.820,84 milyon TL). 2.328,82 milyon TL ile FAVÖK, bir önceki yılın aynı dönemine göre 898,02 milyon TL üzerindedir. FVÖK 1.382,14 milyon TL tutarındadır (önceki yıl: 564,79 milyon TL). FAVÖK marjı 2022/2023 mali yılında %10,4'tür (önceki yıl: %13,2). FVÖK marjı %6,2%'dir (önceki yıl: %5,2).

Uluslararası hava trafiğindeki talep toparlanarak yeni müşteri ilişkileri kurmayı ve genişletmeyi mümkün kılmış olsa da, tüm havayolu ikram hizmetleri pazarının en iyi ihtimalle kriz öncesi seviyenin sadece %70'i seviyesinde olduğu belirtilmelidir. Bununla birlikte uçuş sayılarındaki ve doluluk oranlarındaki artış sonucu belirgin bir artış eğilimi göze çarpmaktadır. DO & CO Grubu'nun 32 gurme mutfağı, dünya çapında 705.000'den fazla uçuşta toplamda 125 milyonu aşkın yolcuya ikram hizmetleri sunmuştur.

DO & CO, artan hammadde ve enerji fiyatlarına proaktif bir yaklaşımla karşılık vermeye devam etmektedir. Şirket müşterileriyle devam eden iyi ve uzun vadeli iş birlikleri sayesinde, Havayolu İkrâm Hizmetleri bölümü devam eden sözleşmelerine istinaden nerdeyse tüm havayolu şirketlerine gerekli fiyat revizyonlarını gerçekleştirmiştir. "Şirketler Grubu" terimindeki yorum



değişikliği nedeniyle henüz ödenmemiş ve ödemesi belirsiz olan COVID hibeleri için bu bölümde değerlendirme ödeneği kalemleri oluşturulmuştur.

Havayolu İkram Hizmetleri Bölümünün uluslararası birimlerinde gelişmeler aşağıdaki gibidir:

A.B.D.

A.B.D.'deki pazar pozisyonu 2022/2023 mali yılında daha da genişlemiş olup, Miami'deki yeni lokasyonun inşaatına başlanmıştır. Yaklaşık 20.000 m<sup>2</sup>'lik mevcut bir alanda inşaat başlanmış olup, bu alan başlangıçta Kuzey, Orta ve Güney Amerika'daki ikram hizmetleri faaliyetleri için lojistik üs olarak kullanılacaktır. Gurme mutfağı mevcut mali yılın sonuna kadar faaliyete geçecektir. Bu lokasyon New York-JFK, Şikago, Boston, Detroit ve Los Angeles'tan sonra A.B.D.'deki altıncı lokasyon olacaktır.

Miami'ye ek olarak New York'ta da faaliyetler genişletilmiştir. DO & CO, Mayıs 2022'den bu yana New York JFK çıkışlı ve şimdi de Los Angeles çıkışlı tüm Etihad Airways uçuşlarında ikram hizmetleri sunmaktadır. Ek olarak Los Angeles lokasyonunda Air Premia müşteri olarak kazanılmıştır.

Ayrıca DO & CO, New York-JFK, Şikago ve Los Angeles gibi yoğun trafiğe sahip lokasyonlarda KLM Royal Dutch Airlines'ı ilk kez müşteri olarak kazanmış olmaktan memnuniyet duymaktadır.

Bu müşterileri kazanmış olmak, DO & CO'nun performansının çok önemli bir göstergesi olmasının yanı sıra, gelecekte bu müşterilerle kurulan iş ilişkilerini güçlendirmek ve böylece özellikle A.B.D.'de büyümeye devam etmek için önemli bir fırsattır.

#### BİRLEŞİK KRALLIK

Londra Heathrow'daki uçuş sayısındaki sürekli artış ve British Airways'in uzun mesafeli uçuşlarda da Economy Class'ta taze DO & CO ürünleri sunmaya karar vermesi, Londra Heathrow'daki yeni gurme mutfağının kullanımını önemli ölçüde artırmıştır. Önceden ürünler üçüncü taraf tedarikçilerden dondurulmuş olarak alınmaktaydı. Bu dondurulmuş ürünlerin yerine taze hazırlanmış menülerin sunulması, bölgeden mümkün olduğunca taze malzemelerin kullanılmasını sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda her bir malzeme için uzun nakliye süreçlerinin kısılmasını ve dondurulmuş ürünlerin uzun tedarik zincirine bağlı olmaksızın CO2 emisyonunun büyük ölçüde azalmasını sağlamaktadır.

Ayrıca DO & CO, Qatar Airways ve Oman Air adlı iki havayolu şirketinin Londra Heathrow'da açtığı ihaleleri kazanarak her iki havayolu şirketi ile iş ortaklığının daha da güçlenmesini sağlamıştır.

#### İSPANYA

Geçtiğimiz mali yılda müşterilerimizden Iberia ile faaliyetlerin genişlemesi sonucu hasılat artış göstermiştir. COVID-19 salgının sona ermesiyle beraber hem sefer sayısı hem de yolcu sayısındaki artış olumlu etki etmiştir. Taze, mevsimlik ve yerel ürünlerin kullanımı yolcular tarafından oldukça beğenilmektedir.

#### TÜRKİYE

Türk Hava Yolları, 2021'in ardından 2022 yılında da Skytrax Ödülleri'nde "En İyi Business Class Uçak İçi İkram Hizmetleri" ([www.worldairlineawards.com](http://www.worldairlineawards.com)) ödülünü kazanmayı başardı ve "En İyi Business Class Havayolu Yolcu Salonu İkram Hizmetleri" kategorisinde ikinci oldu. Her ikisi de uzun süredir DO & CO Hub müşterisi olan Türk Hava Yolları ve Avusturya Hava Yolları, 2014 yılından bu yana prestijli "En İyi Business Class Uçak İçi İkram Hizmetleri" ödülünde birinci olmuştur. 2022/2023 mali yılında Türk Lirası, Avro karşısında önemli ölçüde değer kaybetmeye

devam etmiştir. 2022/2023 mali yılının başında Türk Lirası, Avro karşısında 16,2824 EUR/TL iken Mart 2023 sonunda 20,8633 EUR/TL'ye yükselerek %28,1 oranında değer kaybetmiştir. Maliyetlerin çoğunluğunun yerel para birimi cinsinden olması nedeniyle marjlarda büyük bir etkilenme olmamıştır.

DO & CO, Türkiye'deki depremzedelere destek olmak amacıyla kısa süre içinde sıcak yemek hizmeti sağlayacak bir üretim tesisi kurmuştur ve burada her gün 10.000 adede kadar yemek paketi üretilmiştir. DO & CO ayrıca, etkilenen bölgeye gidiş ve dönüş yapan charter uçuşlarının ikram hizmetlerini de üstlenmiştir. Bu yardımların toplamı yaklaşık 43,8 milyon TL tutarındadır.

Depremin etkileri DO & CO açısından Adana'daki lokasyonu sınırlı olduğundan, bu doğal afetin Grup düzeyinde önemli bir ekonomik etkisinin olmadığı belirtilmelidir.

#### DİĞER LOKASYONLAR

Avusturya, Almanya, Polonya, Güney Kore ve İtalya'daki diğer lokasyonlardaki satışlar da COVID-19 salgınının sona ermesinin ardından önemli ölçüde artış göstermiştir. DO & CO, bugüne kadar kat ettiği büyüme rotasını başarıyla sürdürmek adına çeşitli büyüklükteki ihalelere de katılmaya devam edecektir.

#### **DO & CO Stratejisi**

- Havayolu İkram Hizmetleri bölümünde "Premium" olarak konumunun güçlendirilmesi
- Seçkin, yenilikçi ve rekabetçi ürün portföyü
- Birçok birimde müşterilerle uzun vadeli iş birlikleri
- Havayolu İkram Hizmetlerinde ana tedarikçi konumu
- Gurme mutfak yaklaşımı: Tüm bölümler için hazırlanan yemekler, kalitenin aynı kalması, bölümler arası bilgi birikimini sağlamak ve kapasite kullanımını artırmak amacıyla, merkezi mutfaklarda hazırlanmaktadır

#### **DO & CO'nun Rekabet Avantajları**

- En iyi içerikler, ürünlerde katkı maddesi, koruyucu veya tatlandırıcı kullanılmaması
- Uçuşlardaki tüm sınırlı imkanlara rağmen en yüksek hizmet kalitesi
- Yaratıcı ve yenilikçi ürün yönetimi

## 4.8. Uluslararası Organizasyon İkrâm Hizmetleri

Uluslararası Organizasyon İkrâm Hizmetleri		Mali Yıl				
		2022/2023	2021/2022	Değişim	Yüzdesele Değişim (%)	2022/2023 UMS 29 hariç
Satışlar	milyon TL	4.552,98	2.445,29	2.107,69	%86,2	4.552,98
FAVÖK	milyon TL	469,51	436,21	33,29	%7,6	469,51
Amortisman / İtfa Payı	milyon TL	-83,95	-101,05	17,10	%16,9	-83,95
FVÖK	milyon TL	385,56	335,14	50,42	%15,0	385,56
FAVÖK Marjı	%	%10,3	%17,8			%10,3
FVÖK Marjı	%	%8,5	%13,7			%8,5
Grup Satışları İçerisindeki Payı	%	%15,4	%16,6			%16,0

2022/2023 mali yılında *Uluslararası Organizasyon İkrâm Hizmetleri* bölümü, önceki karşılaştırılabilir dönemleri geride bırakan bir hasılat rekoru elde edilmiştir. 4.552,98 milyon TL hasılat ile Grup tarihinin en yüksek hasılatı elde edilen yılı olmuştur. Büyük yeni müşteriler, sadık ve büyük yeni müşteriler ile pandemiyle ilgili uzun süreli yoksunluğun ardından baskılanan talep, bu iş kolunun büyümesini desteklemektedir.

Uluslararası Organizasyon İkrâm Hizmetleri Bölümünün 2022/2023 mali yılındaki hasılatı 4.552,98 milyon TL (önceki yıl: 2.445,29 milyon TL) tutarındadır. FAVÖK 2022/2023 mali yılında 469,51 milyon TL tutarındadır (önceki yıl: 436,21 milyon TL). FAVÖK marjı %10,3'tür (önceki yıl: %17,8). 2022/2023 mali yılında FVÖK 385,56 milyon TL'dir (önceki yıl: 335,14 milyon TL). FVÖK marjı %8,5'tir (önceki yıl: %13,7).

Son yıllarda Formula 1 kendisini daha ilgi çekici bir şekilde konumlandırmayı başarmıştır ve dünya çapında büyük ilgi uyandırmıştır. DO & CO, 1992'den bu yana Formula 1'in uzun süreli iş ortağıdır ve özellikle Paddock Club'ın VIP alanlarındaki artan misafir sayısından faydalanmaktadır. Formula 1, 20 ülkede 22 yarışla büyük ilgi çekmekte ve dünya çapında güçlü bir müşteri talebi görmektedir. Formula 1'i 'paranın satın alamayacağı deneyimler'den biri haline getiren ve böylece uluslararası spor dünyasında yeni bir ölçüt belirleyen yeni ve yenilikçi bir ağırlama konsepti Formula 1 ile birlikte hayata geçirilmiştir.

2022 sezonunun Abu Dhabi'deki son Formula 1 yarışıyla birlikte aynı zamanda, DO & CO'nun ilk kez bir Dünya Kupası organizasyonunda gurme ikram hizmetleri ortağı olarak görevlendirildiği Katar'da düzenlenen FIFA Dünya Kupası da başlamıştır. 29 gün boyunca 64 karşılaşmada yaklaşık 60.000 VVIP ve VIP konuğa verdiği hizmet ile DO & CO kısa sürede dünyanın en büyük organizasyonlarından birinde güvenilir ve esnek bir iş ortağı olarak kalitesini bir kez daha kanıtlamıştır. Organizasyon yeteneği, ince detaylar içeren ambiyans ve benzersiz ikram tasarımları ile müşterilerin beklentileri de aşılarak DO & CO'nun performansı oldukça iyi geri bildirimler ile ödüllendirilmiştir.

DO & CO bu mali yılda da birinci sınıf tenis turnuvalarında yer almıştır. Uluslararası seçkin tenis oyuncuları, Mayıs 2022'nin başında Madrid'deki Masters 1000 serisinden ATP turnuvasında bir araya gelmiştir. DO & CO, bu amaçla konuklar, sponsorlar ve oyuncular tarafından büyük beğeni toplayan benzersiz bir ağırlama konsepti oluşturmuştur. On günlük bir süre içinde 34.000 konuğun olduğu muhteşem bir etkinlikte her zamankinden daha fazla misafir ağırlanmıştır. DO & CO ayrıca, Viyana'da düzenlenen World Tour Series 500'de ATP Viyana'da operasyonel başarısını göstermeyi başarmış ve 7.500'den fazla VIP misafiri ağırlamıştır.

2022/2023 mali yılındaki diğer önemli etkinlikler arasında, DO & CO'nun 16. kez ikram hizmeti organizasyonundan sorumlu olduğu Paris'teki Stade de France'da düzenlenen UEFA Şampiyonlar Ligi finali, Avrupa Plaj Voleybolu Şampiyonası ve Viyana'daki film festivali yer almaktadır. COVID-19 pandemisinden bu yana ilk kez Kitzbühel'deki popüler Hahnenkamm yarışı, Schladming'deki gece slalomu ve Bischofshofen'deki kayakla atlama gibi kış sporları etkinlikleri seyircilerin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. DO & CO, kış sporseverlerin lezzetli ikram hizmetleri ve ambiyans ile keyifli vakit geçirmelerini sağlamıştır.

FC Bayern Münih'in ev sahibi olduğu Allianz Arena Nisan 2022'den bu yana kapasite sınırı olmaksızın 75.000'e varan sporsever ile FC Barcelona, Paris Saint-Germain ve Inter Milan'ın oynadığı Şampiyonlar Ligi maçları da dahil olmak üzere 23 futbol maçına ev sahipliği yapmıştır.

Allianz Arena'da Tampa Bay Buccaneers ile Seattle Seahawks arasında biletlerin tamamının satıldığı özel bir NFL maçı oynanmıştır. Yedi saat süren etkinlikte DO & CO 6.800'ü VIP konuk olmak üzere 70.000'in üzerinde seyirciye ikram hizmetinde bulunmuştur. Ayrıca bu büyük kalabalığa da hizmet verebilmek için stadyum dışına 16 yemek kamyonu kurulmuştur. Ayrıca DO & CO Münih'teki Olympiapark'ta verilen çok sayıda birinci sınıf konserde hizmet vermiştir. Bunlar arasında "The Rolling Stones", "Guns n' Roses" ve "Ed Sheeran" konserleri her biri 70.000 kişiye varan konukla gerçekleşmiştir. Aynı zamanda 100.000 misafirin katıldığı iki günlük müzik festivali Superbloom ve 1,47 milyon ziyaretçinin katıldığı on bir günlük Avrupa Şampiyonası da gerçekleşmiştir. Ayrıca Olympiapark 70 konsere daha ev sahipliği yapmıştır. "Michael Bubl ", "Backstreet Boys" ve "Eros Ramazotti" gibi sanat lar Olympiapark'ta 440.000'den fazla seyirci  ekmiştir.

### **DO & CO Stratejisi**

- Premium ikram hizmeti veren bir kuruluş olarak, merkezi yeterliliğin güçlendirilmesi
- "Anahtar teslim" yaratıcı çözümlerle "Genel Gurme Organizasyonu Üstlenicisi" olma konumunun genişletilmesi
- "DO & CO"nun premium organizasyon markasının güçlendirilmesi

### **DO & CO'nun Rekabet Avantajları**

- "One stop partner" - "Tek noktadan eksiksiz çözüm sağlayıcısı"
- Benzersiz premium ürün - farklı ve eşsiz
- Özellikle motive olmuş ve aidiyet hisseden çalışanlar - benzersiz kurumsal kültür
- Son derece güvenilir, esnek ve kalite odaklı, daima müşterilerinin hizmetinde olan "sorunsuz ortak"
- Uluslararası, dinamik ve premium alanında uzman bir yönetim ekibi

## 4.9. Restoranlar, Yolcu Salonları & Oteller

Restoranlar, Yolcu Salonları & Oteller		Mali Yıl				
		2022/2023	2021/2022	Değişim	Yüzdesel Değişim (%)	2022/2023 UMS 29 hariç
Satışlar	milyon TL	2.741,98	1.446,59	1.295,39	%89,5	2.591,34
FAVÖK	milyon TL	192,08	142,93	49,15	%34,4	178,65
Amortisman / İtfa Payı	milyon TL	-171,62	-157,94	-13,67	%-8,7	-162,80
Değer Düşüklüğü Testlerinin Etkileri	milyon TL	0,00	-0,30	0,30	%100,0	0,00
Değer Düşüklüğü	milyon TL	0,00	-0,30	0,30	%100,0	0,00
FVÖK	milyon TL	20,46	-15,31	35,77	%233,7	15,85
FAVÖK Marjı	%	%7,0	%9,9			%6,9
FVÖK Marjı	%	%0,7	-%1,1			%0,6
Grup Satışları İçerisindeki Payı	%	%9,3	%9,8			%9,1

*Restoranlar, Yolcu Salonları ve Oteller* bölümü, DO & CO Grubu'nun kalbi ve inovasyon faaliyetlerinin başlangıç noktasıdır. Ayrıca bu bölümün faaliyetleri, DO & CO Grubu'nun markalaşma ve imaj taşıyıcısı olmasının da ötesinde, havayolu ikram hizmetlerindeki menüler ve servis süreçleri ve kısmen uluslararası organizasyon ikram hizmetleri için yenilikçi fikirlerin oluşturulmasını sağlamaktadır. Bu bölüm; Restoranlar ve Demel Café'ler, Yolcu Salonları, Oteller, Personel Restoranları, Perakende, Teslimat Hizmetleri ve Havalimanı Gastronomisi kısımlarını içermektedir.

2022/2023 mali yılında Restoranlar, Yolcu Salonları ve Oteller bölümü 2.741,98 milyon TL (önceki yıl: 1.446,59 milyon TL) satış gerçekleştirmiştir. Bu durum, tutarsal olarak 1.295,39 milyon TL ve yüzdesel olarak %89,5'luk bir artışa tekabül etmektedir. FAVÖK 192,08 milyon TL tutarındadır (önceki yıl: 142,93 milyon TL). FAVÖK marjı %7,0'tir (önceki yıl: 9,9%). 20,46 milyon TL'lük FVÖK, önceki yılın seviyesinin üzerinde yer almaktadır (önceki yıl: -15,31 milyon TL). FVÖK marjı %0,7'dir (önceki yıl: -%1,1).

Bu bölümde hasılat bir önceki mali yıla göre önemli ölçüde artış göstermiştir. Birkaç yıldır devam eden COVID-19 kısıtlamalarının kademeli olarak sona ermesinin ardından normale dönüş, uluslararası turizmin canlanmasını da beraberinde getirmiştir. Artan turist sayısı ile beraber sadece turizm sektörü güçlü bir yükseliş yaşamakla kalmamış olup, aynı zamanda gastronomi sektörü de bu durumdan oldukça olumlu etkilenmiştir. Restoranlar, Yolcu Salonları ve Oteller bölümü, dolayısıyla talep ve dolulukta olumlu bir eğilim göstermiştir.

"Şirketler Grubu" terimindeki yorum değişikliği nedeniyle henüz ödenmemiş ve ödemesi belirsiz olan COVID hibeleri için bu bölümde değerlendirilecek kalemleri oluşturulmuştur.

Marienplatz'ın hemen yanında en iyi lokasyonda ve FC Bayern World ile aynı binada bulunan Münih'teki DO & CO Boutique Hotel, oldukça yüksek doluluk oranları elde etmiştir. Otelin iki ödül alması özellikle sevindiricidir ("En İyi 10 Tasarım Oteli 2023/2024" ve "Almanya'nın En İyi 101 Oteli"). Ayrıca aynı lokasyonda biri Asya-Dünya mutfağı ve Akdeniz spesiyalleri sunan iki restoran yer almaktadır.

2002 yılından bu yana DO & CO portföyünde yer alan ünlü Demel markası için sonbaharda yeni bir web sitesi ve yeni bir e-ticaret platformu hayata geçirilmiştir. 2022/2023 mali yılında, COVID-19 salgınından bu yana ilk kez iş bölümün tamamı müşterilere açılmıştır ve bu durumda da hasılatla ek bir artış sağlamıştır.

Havalimanı ikram hizmetleri, artan seyahat hacminden özellikle faydalanmaktadır ve bu nedenle, DO & CO tarafından Viyana Havalimanı'nda işletilen yolcu salonları, restoranlar ve mağazalardaki satışlarda aynı büyümeyi kaydetmeyi başarmıştır. DO & CO, 2022/2023 mali yılında Viyana Havalimanı'ndaki mevcut gastronomi yelpazesini, Viyana'ya özgü kahve ve uluslararası lezzetleri içeren yeni restoranlar açarak genişletmiştir. DO & CO, Viyana Havalimanı ile on yılı aşkın süredir devam eden iş ortaklığı nedeniyle, bu ortaklığı gelecekte de güçlendirmeye devam etmeyi oldukça önemsemektedir. DO & CO'nun dünya çapında işlettiği yolcu salonları da artan talepten faydalanmıştır. Bir önceki yıla göre yaklaşık %84 artışla 4,7 milyon yolcuya hizmet verilmiştir.

### **DO & CO Stratejisi**

- DO & CO Şirketler Grubu'nun yaratıcı merkezi
- Marka bilinirliği yaratması ile grubun pazarlama aracı ve imaj taşıyıcısı
- Müşterilere doğrudan satış sayesinde en iyi kalitenin garantisi ve müşteri memnuniyetinin göstergesi

### **DO & CO'nun Rekabet Avantajları**

- Ürün yeniliği ve uluslararası akımları belirlemede öncü olma
- Üstün seviye kaliteyi garanti eden güçlü marka
- Bölüm içinde geniş yelpaze: Yolcu Salonları, Perakende, Havalimanı Gastronomisi, Restoranlar ve Demel Café'leri, Oteller ve Personel Restoranları
- Eşsiz konum: Viyana Stephansplatz, Kohlmarkt, Albertina, Michaelerplatz'da ve Münih'te Marienplatz'da

## 4.10. Hisse Senedi / Yatırımcı İlişkileri / Avusturya Şirketler Yasası 243 (a) bendine göre Açıklamalar

### Sermaye Piyasalarında Genel Görünüm

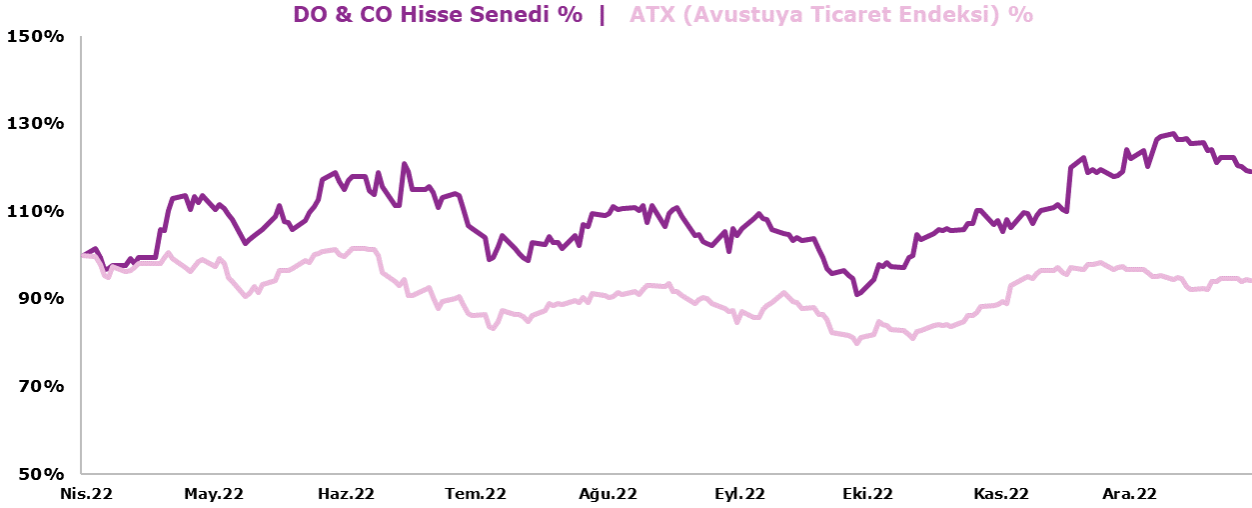
Avrupa hisse senedi endeksi EuroStoxx 50, raporlama döneminde %11,2'lik bir artış göstermiştir. ABD Borsa Endeksi Dow Jones Industrial %4,0'lük artış kaydetti. Almanya Ticaret Endeksi (DAX) ise raporlama döneminde %8,4'lük bir artış kaydetmiştir.

31 Mart 2022 tarihinde 3.311,05 olan Viyana öncü endeksi ATX, 31 Mart 2023 tarihinde %3,1'lik düşüş ile 3.209,44 puana yükselmiştir.

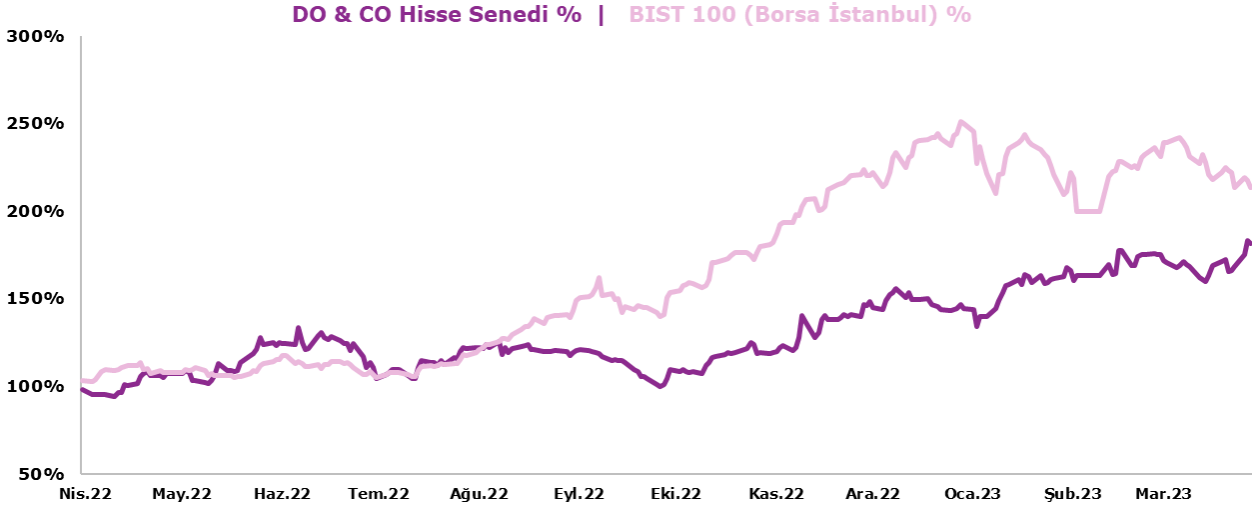
Borsa İstanbul da raporlama döneminde güçlü bir yükseliş eğilimi kaydetmiştir. Türkiye gösterge endeksi BIST 100, raporlama döneminde %115,5 artarak 31 Mart 2023'te 481.293,00 puan ile kapanmıştır.

### DO & CO Hisseleri

DO & CO'nun hisseleri 2022/2023 mali yılında Viyana Borsası'nda %40,8'lik değer kazancı yaşamış ve 31 Mart 2023 tarihinde kapanış fiyatı 107,60 Avro olarak gerçekleşmiştir.



DO & CO hisseleri Borsa İstanbul'da da %76,6'lık önemli bir artış kaydetmiş ve 31 Mart 2023 tarihinde kapanış fiyatı 2.225,30 TL olarak gerçekleşmiştir.



Viyana ve İstanbul borsalarındaki fiyat artışı, şirketin organik büyümesinin yanı sıra, COVID-19 salgının etkileri sonrası devam eden toparlanmadan kaynaklanmaktadır.

## Temettü

Yönetim Kurulu, COVID-19 salgının ardından ilk kez 20 Temmuz 2023 tarihinde yapılacak olan Yıllık Olağan Genel Kurul'a pay başına 1,00 Avro temettü ödemesi teklif etmeye karar vermiştir.

## İşlem Hacmi

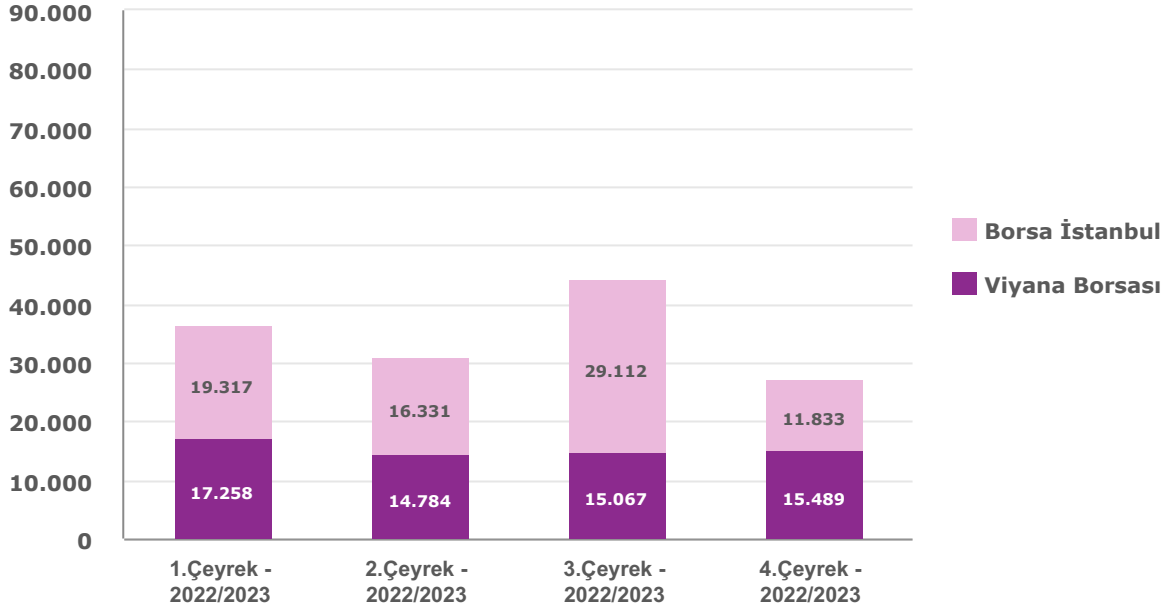
DO & CO hisselerinin Viyana Borsası'ndaki günlük ortalama işlem hacmi 2022/2023 mali yılında 28.086 bin TL oldu. DO & CO hisselerinin İstanbul Borsası'nda günlük ortalama işlem hacmi 2022/2023 mali yılında 33.186 bin TL oldu. Bu durum, İstanbul Borsası'ndaki işlem hacminin Viyana Borsası'ndakinden önemli ölçüde yüksek olduğu anlamına gelmektedir. İki borsanın toplam işlem hacmi günlük ortalama 61.272 bin TL veya 34.825 hissedir. Günlük işlem hacmi, bu nedenle önceki yılın aynı dönemin altındadır.

	Viyana Borsası		Borsa İstanbul		Toplam	
	Mali Yıl	Mali Yıl	Mali Yıl	Mali Yıl	Mali Yıl	Mali Yıl
	2022/2023	2021/2022	2022/2023	2021/2022	2022/2023	2021/2022
İşlem Hacmi (Adet)*	15.646	20.637	19.179	32.056	34.825	52.692
İşlem Hacmi (Bin TL)*	28.086	32.648	33.186	50.367	61.272	83.015

\* DO & CO hisse senedinin günlük ortalama işlem hacmi



## Günlük Ortalama İşlem Hacmi\*



\* İşlem Hacmi - Adet

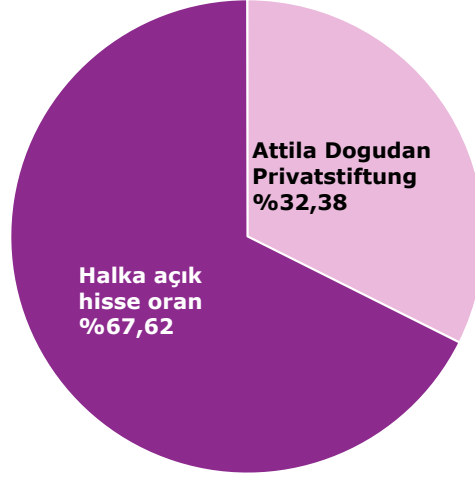
## Hisse başına veriler

		Mali Yıl 2022/2023	Mali Yıl 2021/2022
Yüksek <sup>1</sup>	TL	2.315,83	1.961,15
Düşük <sup>1</sup>	TL	1.412,45	1.354,03
Dönem Sonu Değeri <sup>1</sup>	TL	2.244,89	1.593,96
Dönem Sonu Hisse Senedi Adedi	Bin Adet	9.950	9.744
Dönem Sonu Piyasa Değeri	milyon TL	22.336,40	15.531,53

1... Viyana Borsası'ndaki kapanış fiyatı 31 Mart 2023 Cuma günü tarihli döviz kuru (20,8633 EUR/TRY) kullanılarak TL'ye çevrilmiştir.

## DO & CO Aktiengesellschaft'ın Hissedarlık Yapısı

31 Mart 2023 tarihi itibarıyla %67,62 oranında halka açık hisse bulunmaktadır. %32,38 oranındaki kalan hisse Atilla Doğudan Privatstiftung'a aittir. Atilla Doğudan Privatstiftung hisselerinin %1,56'lık kısmı yönetim ve personel katılımı için ayrılmış hisseleri de içermektedir.



### DO & CO Hisselerine Ait Bilgiler

ISIN	AT0000818802
Reuters Kodu	DOCO.VI, DOCO.IS
Bloomberg Kodu	DOC AV, DOCO. TI
Endeksler	ATX, ATX Prime, BIST TÜM
WKN	081880
Borsalar	Viyana, İstanbul
Para Birimi	Avro, TL

### Mali Takvim

10.07.2023	2022/2023 Mali Yılı Genel Kurul Toplantısı Kayıt Tarihi
20.07.2023	2022/2023 Mali Yılı Genel Kurul Toplantısı
10.08.2023	2023/2024 Mali Yılı İlk Çeyreği Sonuçları
16.11.2023	2023/2024 Mali Yılı İlk Yarı Yılı Sonuçları
15.02.2024	2023/2024 Mali Yılı İlk Üç Çeyreği Sonuçları

### Yatırımcı İlişkileri

DO & CO Aktiengesellschaft şirket yönetimi, 2022/2023 mali yılında birçok kurumsal yatırımcı ve finansal analistle görüşmelerini sürdürmüştür.

DO & CO hisseleri ile ilgili hazırlanan analiz ve raporlar, aşağıda yer verilen beş uluslararası kurum tarafından yayınlanmaktadır:

- Hauck & Aufhäuser
- Jefferies
- Kepler Cheuvreux
- Erste Bank
- HSBC

Analistlerin ortalama fiyat hedefi 140,15 Avro'dur (31 Mart 2023 itibariyle).

Tüm duyuruları, kurumsal yönetim raporunu ve hisse senedine ilişkin bilgileri [www.doco.com](http://www.doco.com) isimli web sayfamızda, "Yatırımcı İlişkileri" başlığı altında bulabilirsiniz.

Daha fazla bilgi için, aşağıdaki e-posta adresi yoluyla iletişime geçebilirsiniz:

Yatırımcı İlişkileri

E-posta: [investor.relations@doco.com](mailto:investor.relations@doco.com)

## **Avusturya Şirketler Yasası'nın (UGB) 243. maddesi (a) bendine göre zorunlu açıklamalar**

1. 31 Mart 2023 bilanço tarihi itibarıyla esas sermaye 9.949.872 adet hamiline yazılı hisse senedine bölünmüştür ve toplam tutarı 19.899.744 Avro değerindedir. Raporun hazırlandığı 9 Haziran 2023 tarihinde sermaye tutarı 20.529.764 Avro olup 10.264.882 adet hamiline yazılı hisse senedine bölünmüştür (7. maddedeki açıklamalara bakınız). İmtiyazlı hisse mevcut değildir.
2. Hissedarlar arasında varılan anlaşmalarda mevcut olsa bile, Yönetim Kurulu'nun bilgisi dahilinde olan oy hakları veya hisse senetlerinin devri ile ilgili bir kısıtlama bulunmamaktadır.
3. Bilanço tarihi itibarıyla Attila Dogudan Privatstiftung şirket sermayesinin %32,38'sine sahiptir. Attila Doğudan Privatstiftung bilanço tarihinden sonra ilave şirket hisseleri satın almıştır. Raporun hazırlandığı 9 Haziran 2023 tarihinde Attila Doğudan Privatstiftung şirket sermayesinin %32,12'sine sahiptir (7. maddedeki açıklamalara bakınız).
4. Halihazırda üzerlerinde özel kontrol hakkı bulunan hisse senedi bulunmamaktadır.
5. Şirket hisselerine sahip olan DO & CO çalışanları, oy haklarını doğrudan Genel Kurul'da kullanırlar.
6. Yönetim Kurulu'nun atanması ve azledilmesi hakkında, doğrudan yasalara dayanan hükümler dışında bir hüküm bulunmamaktadır. Esas sözleşmede yapılacak ve konusu şartlı sermaye artırımını, kayıtlı sermaye ya da olağan veya basitleştirilmiş sermaye azaltımını olmayan değişiklikler için, (%75 oranındaki yasal çoğunluğa gerek olmadan) karar alma esnasında temsil edilen esas sermayenin salt çoğunluğu yeterlidir. Gözetim Kurul esas sözleşmede yalnızca ifadeleri etkileyen değişiklikler yapabilir.
7. 15 Ocak 2021 tarihli Olağanüstü Genel Kurul toplantısında alınan karara istinaden, Yönetim Kurulu, Gözetim Kurulu'nun onayı ile 15 Ocak 2021'den itibaren Anonim Şirketler Yasası'nın 174. maddesi uyarınca beş yıl süreyle toplam nominal değeri 100.000.000 Avro'ya kadar paya dönüştürülebilir tahvil ihraç etmeye yetkili kılınmıştır. Taahhüt veya paya dönüştürme haklarını gerçekleştirmek amacıyla, ihraçtan sonra Şirket 1.350.000 adede kadar yeni pay senedini dilimler halinde ihraç edebilir. Yönetim Kurulu, 15 Ocak 2021 tarihli Olağanüstü Genel Kurul toplantısında satın alma ve/veya değiştirme hakları ile ilgili olarak yeni oluşturulan şartlı sermayeyi kullanabilir. Dönüştürülebilir tahvilin ihraç miktarı ve ihraç koşulları, Gözetim Kurulu'nun onayı ile Yönetim Kurulu tarafından belirlenecektir. Anonim Şirketler Yasası'nın 174.maddesinin 4.fırkası uyarınca hissedarların paya dönüştürülebilir tahvilleri satın alma hakları hariç kılınmıştır. Yönetim Kurulu bu yetkiyi kullanmış olup, toplam değeri 100,000,000 Avro olan paya dönüştürülebilir tahvil ihraç etmiştir.  
Ortaklığın esas sermayesi, Anonim Şirketler Yasası'nın 159. maddesi 2. Fırkası 1. Satırı uyarınca 15 Ocak 2021 tarihli Genel Kurul kararı ("Şartlı Sermaye 2021") gereğince 2.700.000,00 Avro'ya kadar artırılarak, itibari değeri olmayan (nominal hisse senedi olmayan) 1.350.000 adet yeni hamiline yazılı hisse senetlerinin, dönüştürülebilir tahvil alacaklılarına ihraç edilmesi suretiyle artırılmıştır. Sermaye artırımını, ancak dönüştürülebilir tahvil alacaklılarının şirketteki hisseler için taahhüt ve / veya değiştirme haklarını kullandıkları ölçüde gerçekleştirilebilir. Grup'un 31 Mart 2023 tarihinde sona eren mali yılında, şirkette taahhüt veya hisse senedi dönüştürme hakkını kullanan hisse senedine dönüştürülebilir tahvil sahiplerine 2021 yılı şartlı sermayesinden toplam 205.872 adet yeni hisse ihraç edilmiştir. Bu 205.872 yeni hisselerin ihracı, şirketteki hisse sayısını 9.744.000 hisseden toplam 9.949.872 hisseye ve şirketin sermayesini 19.488.000 Avro'dan 19.899.744 Avro'ya yükseltmiştir. Bilanço tarihi (31 Mart 2023) ile raporun düzenlendiği 9 Haziran 2023 tarihleri arasında şirkette taahhüt veya hisse senedi dönüştürme hakkını kullanan hisse senedine dönüştürülebilir tahvil sahiplerine 2021 yılı şartlı sermayesinden toplam 315.010 adet daha itibari değeri olmayan pay

ihraç edilmiştir. Bu ilave 315.010 yeni hissenin ihracı, Şirket'teki hisse sayısını 9.949.872 hisseden toplam 10.264.882 hisseye ve Şirket'in sermayesini 19.899.744 Avro'dan 20.529.764 Avro'ya yükseltmiştir.

Yönetim Kurulu, 1 Ağustos 2018 tarihinden itibaren beş yıllık bir süre için aşağıdaki hususlarda yetkili kılınmıştır,

a) Anonim Şirketler Kanunu'nun 169. Maddesi uyarınca Gözetim Kurulu'nun onayı ile ana sermayeyi, nakit ve/veya sermaye karşılığında gerekirse birden fazla dilimler halinde -1.000.000 adet yeni ve hamiline yazılı adi hisse senedi (bireysel hisse senedi) çıkartmak suretiyle, 2.000.000 Avro daha artırmak ve satış fiyatını, satış koşullarını ve sermaye artırımını uygulamasını diğer ayrıntılarını Gözetim Kurulu'nun onayı ile beraber tespit etmek,

b) yasal satın alma hakkının, Anonim Şirketler Kanunu'nun 153. maddesi 6. Fıkrası c) bendi uyarınca muhafaza edilmesi suretiyle yeni hisse senetlerinin dolaylı satın alma hakkı yöntemiyle satın almak üzere teklif edilmesi,

c) Gözetim Kurulu'nun onayı ile hissedarların alım haklarını, şayet (i) sermaye artırımını, işletmelerin ve iş birimlerinin veya bir bölümünün veya yurtiçinde ve yurtdışına bulunan bir veya birden fazla ortaklığa ait sermaye paylarının satın alınması amacıyla aynı sermaye karşılığında gerçekleşiyorsa veya (ii) hissedarların alım haklarından küsuratlı meblağları hariç kılmak amacıyla veya (iii) ihraç bankalarına tanınan ek satış hakkını karşılamak amacıyla hariç kılınması hakkında karar almakla yetkili kılınmıştır.

Yönetim Kurulu 27 Ağustos 2020 tarihinden itibaren beş yıllık bir süre için aşağıdaki hususlarda yetkilidir,

a) Anonim Şirketler Kanunu'nun 169. Maddesi uyarınca Gözetim Kurulu'nun onayı ile ana sermayeyi, 974.400 adete kadar nominal değeri olmayan, hamiline, yeni hisse senedi ihraç ederek ilave 1.948.800,00 Avro'ya kadar nakit ve / veya katkı payını artırmak için aynı - muhtemelen birkaç dilim halinde - ve ihraç fiyatını, ihraç koşullarını ve Gözetim Kurulunun onayı ile sermaye artırımının uygulanmasına ilişkin diğer ayrıntıları belirlemek için,

b) yasal satın alma hakkının, Anonim Şirketler Kanunu'nun 153. maddesi 6. Fıkrası c) bendi uyarınca muhafaza edilmesi suretiyle yeni hisse senetlerinin dolaylı satın alma hakkı yöntemiyle satın almak üzere teklif edilmesi,

c) Gözetim kurulunun onayı ile pay sahiplerinin alım haklarını hariç tutulması, (i) Nakit karşılığı sermaye artırımının bir veya daha fazla dilimde yapılması ve yeni payların bir veya daha fazla kurumsal yatırımcıya tahsis olarak teklif edilmesi halinde, satın alma hakkı hariç olmak üzere ihraç edilen hisseler ve tahsis edilen paylar, esas sözleşmede yapılan bu değişikliğin yapıldığı tarihte şirketin ticaret siciline kayıtlı sermayesinin %10'u (yüzde on) veya (ii) Almanya ve yurtdışındaki bir veya daha fazla şirkette şirket ve işletmelerin veya bunların bir kısmının veya hisselerinin satın alınması amacıyla aynı katkı payları karşılığında sermaye artırımını veya (iii) pay sahiplerinin taahhüt hakkından küsuratlı miktarların çıkarılması veya (iv) ihraç eden bankalara tahsis seçeneği tanınmıştır.

8. DO & CO Grubu ile tedarikçileri arasında, ortaklıkta meydana gelebilecek değişikliklerde, müşterilere sözleşmeleri kısmen veya tümüyle feshetme hakkını tanıyan sözleşmeler mevcuttur. Söz konusu anlaşmalar yapılacak bu bildirin ortaklığa önemli ölçüde zarar vereceği sebebiyle ismen bildirilmemiştir.

9. Şirket ile Yönetim ve Gözetim Kurulu üyeleri ya da çalışanlar arasında, şirket hisselerinin alımına yönelik herhangi bir tazminat anlaşması bulunmamaktadır

## 5. Genel Görünüm

DO & CO, COVID-19 salgının etkilerinden her zamankinden daha güçlü bir şekilde çıkmaktadır. Grup, hammadde ve enerji fiyatlarındaki artışların yanı sıra genel olarak enflasyon özellikle de Türkiye'deki yüksek enflasyon ortamı nedeniyle zorlu bir pazar ortamıyla karşı karşıya kalmaya devam etse de DO & CO geçtiğimiz mali yılda oldukça rekabetçi bir ürün portföyü sunmaya devam etmiştir.

Tüm bölümlerdeki devamlı olarak artan güçlü talep, müşterilerin yüksek kaliteli ve tercihen sahada taze hazırlanmış bölgesel ürünlere odaklanmasından kaynaklanmaktadır. Bu tür trendler yüksek kaliteli ürünlere yönelik geniş kapsamlı talebi artırmakta olup, DO & CO'nun iş modelinin güncelliğini teyit etmektedir. Halihazırda devam eden müşteri portföyünün genişlemesi ve düzenli olarak çalışılan müşterilerin yüksek sadakatine ek olarak, DO & CO Grubu'nun sürekli olarak büyümesine etki eden bir diğer itici güç ise yeni pazarlara açılmasıdır.

Stratejik yatırımlar ve benzersiz bir hizmet felsefesine sahip motive çalışanlar sayesinde, DO & CO Grubu daha da büyümek için ideal bir konumdadır. Bununa ilişkin olarak yüksek kaliteyi korumak amacıyla Viyana'daki genel merkezde dünyanın her yerinden çalışanların ileri düzey eğitim alabilecekleri bir eğitim merkezi inşa edilmektedir.

Bu nedenle, genel ekonomik koşullara rağmen 2023/2024 mali yılı için satışlarda önemli bir artış ve gelirlerde iyileşme beklenebilmektedir. Yönetim Kurulu, son yıllardaki başarılı performansın devam ettirilebileceğinden emindir.

Son olarak, aşağıdaki gelişmeler vurgulanmaktadır:

### **Havacılık kriz öncesi seviyelerine yaklaşmaktadır**

Pandeminin sonuçlarından diğer sektörlerle göre daha uzun süre etkilenen havacılık sektörünün 2023/2024 mali yılında kriz öncesi seviyelere yaklaşması beklenmektedir. Bu nedenle Havayolu İkrâm Hizmetleri bölümünde talep artışı beklenmektedir. Ancak Grup, yalnızca mevcut müşterilerin uçuş sayılarındaki artış yoluyla değil aynı zamanda yeni müşteriler kazanarak hasılat artışı elde etmeyi beklemektedir. Ayrıca havayolu firmaları premium sınıflarındaki giderek artan hizmet kalitesini ayırt edici bir özellik olarak görmektedir.

### **Qantas Airways ilk kez DO & CO müşterisi olmuştur**

Qantas Airways'in New York çıkışlı tüm uçuşları için verilen teklifle, müşteri portföyü başka bir premium havayolunu içerecek şekilde genişletilmiştir. DO & CO, 2023 baharından itibaren JFK New York çıkışlı ilk Qantas uzun mesafeli uçuşlarında ikram hizmeti sağlayacaktır. DO & CO, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki büyümeyi daha da ileriye götürmek için şu anda çok sayıda önemli ihaleye katılmakta ve aktif olarak potansiyel müşterilere ilişki kurmaktadır.

### **Delta Air Lines Miami'de**

Grup 2023/2024 mali yılının başında A.B.D.'deki altıncı lokasyonu olan Miami'deki yeni lokasyonunun ilk müşterisini kazanmış olmaktan mutluluk duymaktadır. DO & CO gelecekte Miami çıkışlı tüm Delta Air Lines uçuşlarının ikram hizmetlerini gurme mutfağının açılışından sonra üstlenecektir. Miami'deki gurme mutfağı ve depolama alanının açılışında son aşamalara gelinmiştir.

### **Avusturya Havayolları'nda Flying Chefs'e geri dönüş ve yeni ikram hizmeti konsepti**

Havayolu firmaları pandemiden sonra premium sınıf hizmetlere yatırım yapmaya başlamıştır. Bu bağlamda, DO & CO'nun bir markası olan popüler Flying Chefs konseptinin, Avusturya Havayolları tarafından işletilen tüm uzun mesafe uçuş noktalarına kademeli olarak geri dönmesi

özellikle sevindiricidir. Nisan 2023'ten bu yana Business Class'ta hizmet veren Flying Chefs, bulutların üzerinde gurme deneyimler sunmaktadır. Ayrıca DO & CO, Avusturya Havayolları ile birlikte, Avusturyalı yolcuların 2023 yazından itibaren tadını çıkaracağı tamamen yeni bir ikram deneyimi tasarlamıştır.

### **2023 Formula 1 sezonuna çok iyi kapasite kullanımıyla umut verici bir başlangıç**

DO & CO için 32. Formula 1 sezonu, 2023 yılı Şubat ayı sonu – Mart ayı başında Bahreyn'de yapılan test sürüşleriyle başlamıştır. Paddock Club'da Formula 1'in uzun süredir iş ortağı olan DO & CO, 18 ülkede 21 yarışta bir kez daha birinci sınıf gurme hizmeti sunacaktır. Miami ve Las Vegas'ta gerçekleşecek olan Grand Prix'lerin ilk kez takvimde yer almasından dolayı bu yıl Formula 1 sezonunun oldukça parlak geçmesi beklenmektedir. Las Vegas Grand Prix'si ile Formula 1, 40 yılı aşkın bir süre sonra "Eğlence Şehri"ne geri dönmektedir. Şükran Günü hafta sonuna denk gelen Cumartesi akşamı dünyanın en büyük gösterisi olması beklenen yarış şehrin kalbinde yapılacaktır. DO & CO, bu özel hafta sonunda Paddock Club misafirlerinin ağırlanmasından sorumlu olacaktır. Bu sayede Grup, yüksek ürün kalitesini ve en iyi kişisel hizmeti A.B.D. pazarındaki çok sayıda yerel ve uluslararası misafire sunma ve böylece Kuzey Amerika ile Güney Amerika'da organizasyon ikram hizmetlerini daha çok tanıtmaya fırsatına sahip olmaktadır. Halihazırda gerçekleştirilen yarışlar, mükemmel bir kapasite kullanımı sergilemekte olup, çok sayıda ziyaretçinin katılacağı bir F1 sezonu vaat etmektedir.

### **Özellikle büyük organizasyonlar için yüksek talep**

Sadık ve düzenli olarak çalışılan müşteriler ile birçok yeni müşteri, tam kapasite kullanımına ulaşılacak bir 2023/2024 organizasyon sezonu vaat etmektedir. Çok sayıda etkinlik için hazırlıklar tüm hızıyla devam etmektedir. DO & CO, Madrid ve Viyana'daki ATP tenis turnuvaları, İstanbul'daki Şampiyonlar Ligi finali, Avrupa plaj voleybolu şampiyonları ve Kitzbühel'deki Hahnenkamm yarışı gibi yıllık sezonunun öne çıkan etkinliklerine ek olarak Bavyera eyaletindeki parlamento resepsiyonuna da de ev sahipliği yapacaktır. 2023/2024 organizasyon takviminde öne çıkan özel etkinlikler FC Bayern Münih'in Allianz Arena'daki yeni sezonunun yanı sıra Olympiapark'taki konserlerdir. "Harry Styles", "Pink", "Rammstein" ve "Bruce Springsteen" gibi sanatçıların çok sayıda ziyaretçi çekmesi beklenmektedir.

### **Restoranlar, kafeler, gurme perakende ve havaalanı gastronomisi**

Pandeminin sona ermesinden bu yana Restoranlar, Yolcu Salonları & Oteller bölümündeki talep istikrarlı bir şekilde artış göstermektedir. 2022 sonbaharında, uluslararası misafirlerin turizmin canlanmasına yaptıkları katkı sayesinde Viyana'da turizm ilk kez kriz öncesi seviyelere dönmüştür. 2023/2024 mali yılında Yönetim Kurulu, son yıllardaki gelişimin devam edebileceğini ve buna bağlı olarak otel ve restoranlarda yüksek doluluk oranlarının beklenebileceğini öngörmektedir.

## 6. Fırsat ve Risk Yönetimi

DO & CO, havayolu ikram hizmetleri, uluslararası organizasyon ikram hizmetleri ve restoranlar, yolcu salonları & oteller olmak üzere üç farklı iş kolunda dünya çapında faaliyet göstermesi sebebiyle farklı risklerle karşı karşıyadır. Bu farklılıklar, şirketin olumlu yönde gelişmesi açısından çok sayıda fırsatı da beraberinde getirmektedir.

DO & CO belirli riskleri veya bunların meydana gelişini tahmin edememekle birlikte, iklim değişikliği, teknolojik değişimler, gelişen düzenlemeler, jeopolitik riskler, tedarik zincirine yönelik finansal tehditler ve siber suçlara göre şekillenen ve sürekli değişen bir iş ortamını önceden öngörebilmekte ve hazırlıklı olabilmektedir.

Ortaya çıkan fırsatlara ilişkin olarak, aşağıdaki hususlar Grup'un olumlu gelişimini desteklemek amaçlı yaklaşımları vurgulamaktadır.

DO & CO, her üç iş bölümünde de pazardaki konumunun güçleneceğinden dolayı çok çeşitli büyüme fırsatları görmektedir.

Yeni müşterilerin kazanımı bir fırsat olarak görülmeyle beraber, mevcut müşterilerle çalışılan lokasyon kapsamının genişletilmesi de DO & CO için bir fırsattır.

Bu durum, hem mevcut lokasyonlarda daha kapsamlı hizmetlerin sunulması, hem de yeni lokasyonlarda hizmetler sunulmasıyla sağlanabilir.

DO & CO'nun temel değerlerinden biri, müşterilerin gurme deneyiminin sınırlarını zorlamak amacıyla sürekli iyileştirme ve inovasyon yaratmaktır.

Ayrıca DO & CO, Grup'un olumlu gelişimini yenilikçi ürün ve hizmetlerle daha da ileriye götürme fırsatı görmektedir.

Risk yönetimi, DO & CO yönetimi tarafından Şirket'in sürekliliğini uzun vadeli garanti altına alan, Şirket'in finansal durumunu ve performansını iyileştiren ve gelecekteki başarı ve büyüme potansiyellerini oluşturan fırsatları ortaya çıkaran kurumsal yönetimin önemli bir parçası olarak kabul edilmektedir. Risk yönetimi, değişen çevre koşullarının yarattığı risk ve fırsatlara karşılık verilmesini mümkün kılmaktadır.

DO & CO'da risk yönetimi, konjonktürel dalgalanmaların ve piyasa değişikliklerinin uygun bir şekilde ele alınmasını sağlamak için üst yönetimle düzenli olarak iletişim kurarak riskin tanımlanması, değerlendirilmesi, yönetilmesi ve azaltılmasına yönelik disiplinli ve sürekli bir süreç olarak görülmektedir; çünkü risk yönetimi bir şirkete bilinçli kararlar verebilmek için temel bir dayanak sağlamaktadır.

İş planlaması, organizasyon, maliyet kontrolü ve bütçeleme ile birlikte, DO & CO'nun olası veya beklenen gelişmelerden haberdar olmasını ve proaktif bir risk yönetimi yaklaşımıyla bu risklere karşı hazırlıklı olmasını sağlamaktadır.

Uygulanan risk ve fırsat yönetim sisteminin ana çıkış noktası, Grup içerisinde fırsat ve risk yönetimi politikaları ile standart hale getirilmiş planlama ve kontrol süreçlerinin yanı sıra risk yönetiminin ve COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) risk yapılandırmasının temelini oluşturan şirket genelinde uygulanan yönetmelikler ve raporlama sistemleridir.

Riskleri ve fırsatları Grup çapında ve stratejik bir bakış açısıyla değerlendiren bir kurumsal risk yönetimi modeli ve yaklaşımı kullanılmaktadır. DO & CO belirtilen kurumsal riskleri değerlendirmiş ve tanımlamıştır: havayoluna özgü riskler, çalışan riskleri, hijyen riskleri, satın



alma riskleri, hukuki riskler, finansal riskler, Çevresel, Sosyal, Yönetişim (ÇSY) riskleri, bilgi teknolojileri riskleri ve diğerleri.

Yönetimin en temel görevlerinden kabul edilen ve algılanan risk ve fırsat yönetimi, tüm iş süreçlerinin ayrılmaz bir parçasıdır ve bu yönüyle risklerin olduğu kadar fırsatların da kısa sürede fark edilmesini sağlamaktadır. Düzenli yapılan iç raporlamalarla, tüm yönetim kadrosu ve karar mercileri risk yönetim sistemine dahil edilmiştir.

Alanlarına göre gruplandırılan risk ve fırsatlar, yetki alanına bağlı olarak sorumlu yöneticiler ile paylaşılmaktadır. Tanımlanan risklerin önlenmesi ve fırsatların değerlendirilmesi için eylem planları konuyla ilgilenen yerel yönetim kadroları tarafından gerçekleştirilmektedir.

Risk yönetimi doğrultusunda her bir risk için risk iştahına göre bir aksiyon planı hazırlanmaktadır. Bu sürece riskten kaçınma, risklere karşılık gelen somut önlemler ile riski azaltma planı ve risk kabulü dahildir.

Çeşitlendirme prensibi bu süreçte ayrı bir önem göstermektedir. Grup'un dünya çapında 12 ülkedeki faaliyetleri ve bu faaliyetlerinin üç ayrı iş koluna dağılması sayesinde, bazı piyasalarda oluşacak tehditlerin etkisi hafifletilmektedir. Diğer bir deyişle, DO & CO'nun iş modeli riskleri dengeleyen ilave mekanizmalar sunmaktadır.

DO & CO'nun müşteri portföyü ve pazar açısından daha da genişlemesi ve çeşitlenmesi, yoğunlaşma riskini azaltacaktır.

Risk yönetim faaliyetleri, merkezi yönetim, muhasebe denetimi, hukuk ve iç denetim bölümlerinin de dahil olduğu çok sayıda düzenleme ve yönetmelik ile desteklenmektedir.

Grup, sigorta kuruluşları ile yakın iş birliği içinde sigortalanabilir tüm risklerin uygun şekilde sigorta kapsamı altına alınmasını sağlamaktadır.

2022/2023 mali yılı için önem arz eden risk alanları aşağıda belirtilmiştir:

### **Ukrayna'da savaş**

DO & CO, Ukrayna'daki savaşın etkilerini hissetmeye devam etmektedir. Bu durum, hem şu anda 17 tam zamanlı çalışanı olan Kiev'deki havayolu ikram hizmetleri tesisini hem de finans ve enerji piyasaları ile tedarik zinciri üzerindeki etkiyi daha geniş kılmaktadır. Devam eden jeopolitik belirsizlik dikkate alındığında, DO & CO'nun Ukrayna'daki yönetim ekibiyle birlikte ilgili risk ve fırsatları yakından izlemesi ve kontrol etmesi oldukça önemlidir.

Ukrayna'da elde edilen hasılat, Grup'un hasılatının %1'inden daha azını oluşturduğundan, operasyonlar neredeyse tamamen sona erdirilmenin Grup düzeyinde önemli bir olumsuz etkisi bulunmamaktadır. 2021/2022 mali yılından sonra varlıklarda daha fazla düşüklüğüne gerek olmayacaktır.

### **Tedarik riskleri**

Bir yemek üreticisi olarak DO & CO, kullanılan hammaddeler söz konusu olduğunda birtakım satın alma risklerine maruz kalmaktadır. Salgın veya pandemik tehlikeler gibi iklimsel, lojistik ve diğer olaylar veya siyasi huzursuzluklar tedarik zincirinde zorluklara yol açabilmekte ve hammaddeler yalnızca kısıtlı miktarlarda bulunabilmektedir. Tedarik zincirindeki zorluklar, hammadde kıtlığı ve enflasyon da her zaman tam olarak müşterilere aktarılamayan hammadde

fiyat artışlarına yol açabilmektedir. Bununla birlikte, kısmen bu olumsuz etkiler, yapılan sabit fiyatlı sözleşmelerle hafifletilebilmektedir.

2022/2023 mali yılında enerji fiyatlarındaki benzeri görülmemiş artışlarla hızlanarak artmaya devam eden enflasyon, özellikle içecek, meyve ve sebze gibi satın alımlarda etkisini göstermiştir. 2022 yılında, Gıda ve Tarım Örgütü (FAO) tarafından ölçülen Gıda Fiyat Endeksi, 1990'dan bu yana en yüksek seviyesine ulaşmıştır.

Uzun vadeli tedarik ilişkileri, tedarikçi çeşitliliği ve tedarik piyasalarının sürekli gözetim altında tutulması sayesinde, ihtiyaç duyulan hammaddelerin mümkün olan en üst kalitede ve rekabetçi fiyatlarla sürekli kullanıma hazır bulundurulması sağlanmaktadır.

Türkiye'de özellikle yüksek bir enflasyon oranı bulunmaktadır. Üç yıllık dönemde %100 oranındaki seviye 30 Nisan 2023'te %109,4 ile aşmıştır. Bu gelişmeye bağlı olarak Türkiye, hiper enflasyonist bir ülke olarak sınıflandırılmaktadır ve bu durumun bilanço ve gelir tablosu üzerinde etkileri bulunmaktadır (daha fazla bilgi için finansal rapora bakınız). Daha fazla bilgi için lütfen konsolide finansal tablo dipnotlarında yer alan 3. Yüksek Enflasyonlu Ülkelerde Finansal Raporlama Standardı başlığı altındaki açıklamalara bakınız.

### **Likidite Riskleri**

Halihazırdaki likidite ihtiyacı mevcut fonlar ve bankalar tarafından sağlanan kredi imkanları kullanılarak karşılanabilmektedir.

DO & CO, 2019/2020 mali yılının dördüncü çeyreğinde teminatsız krediler aracılığıyla 300 Milyon Avro tutarında ek likidite sağlamıştır. Finansal taahhüt, denetlenen ilgili mali yıl için net borcun FAVÖK'e yıllık oranı esas alınarak test edilmektedir. Net borç/FAVÖK oranı 5,5 veya daha yüksek ise üç Avusturya bankasının krediyi geri talep etme ve DO & CO Grubu'ndan likidite çekme riski bulunmaktadır. Yönetim, bu kurumsal planlama temelinde, bankaların yapmış olduğu finansman ile ilgili mali taahhütlere uyum sağlanacağına inanmaktadır.

İş birimlerimiz, kontrol ve hazine ekiplerimiz arasındaki yakın koordinasyon, likidite üzerindeki etkilerin zamanında ve uygun bir şekilde anlaşılmasını ve ölçülmesini sağlamaktadır.

### **Faiz Oranı Riskleri**

DO & CO'nun finansman portföyü hem sabit hem de değişken faizli borçlanmaları içermektedir. Sabit faizli borçlanmalar söz konusu olduğunda, faiz oranlarındaki düşüşün piyasa değerinde olumsuz bir etkiye yol açma riski bulunmaktadır. Değişken faizli borçlanmalarda, faiz oranlarındaki artışın nakit akışını olumsuz etkilemesi ve likidite çıkışına yol açması riski bulunmaktadır. DO & CO, ağırlıklı olarak sabit faizli borçlanmalar yoluyla finansman sağlamakta veya türev araçlar kullanılarak değişken faizli borçlanmalarını sabit faizli borçlanmaya çevirmektedir. Finansal riskten korunma muhasebesi ile ilgili daha fazla bilgi için, konsolide finansal tabloların 9.3 numaralı bölümündeki dipnotlarında yer alan ilgili açıklamalara bakınız.

DO & CO Grubu'ndaki yüksek likidite seviyesi dikkate alındığında, faiz oranlarındaki son gelişmeler net faiz gelirlerini olumlu yönde etkilemiştir. Faiz ortamındaki olumlu gelişmeler çoğu zaman gecikmeli olarak fiyatlara yansımaktadır. DO & CO Grubu, bu dezavantajı ortadan kaldırmak için, sabit faizli mevduatlar aracılığıyla kısa ve orta vadede daha iyi faiz geliri elde etmek amacıyla, mevcut riskleri de dikkate alarak likiditesini bankalar aracılığıyla aktif bir şekilde yönetmektedir.

## **Kur Riskleri**

DO & CO uluslararası iş bölümleri nedeniyle hasılatının önemli bir bölümünü döviz cinsinden gerçekleştirmektedir. DO & CO, mevcut mali yılda hasılatının önemli bir bölümünü başta Türk Lirası, A.B.D. Doları ve İngiliz Sterlini olmak üzere yabancı para cinsinden gerçekleştirmiştir.

Her zaman aynı para birimi ve vadedeki harcamalarla eşleşen yerel para biriminde faturalama sayesinde DO & CO'nun marjı doğal bir hedge ile korunmaktadır. Para birimi dalgalanmaları, yalnızca Grup satışları ve kazançları üzerinde mutlak bir etkiye sahip olabilir.

Ayrıca, müşteriler ve tedarikçiler ile sözleşmeye dayalı anlaşmalar yoluyla ek risklerin mümkün olduğunca bertaraf edilmesine özen gösterilmektedir.

Gerekli görüldüğü durumlarda, kur risklerini önlemek amacıyla türev finansal araçlar kullanılmaktadır. Bilanço tarihi itibarıyla kur riskinden korunma amacıyla elde tutulan herhangi bir türev ürün bulunmamaktadır.

2022/2023 mali yılı boyunca Türk Lirası, Avro karşısında önemli bir değer kaybı yaşamıştır. 2022/2023 mali yılının başında Türk Lirası, Avro karşısında 16,28 EUR/TRY iken, Mart 2023 sonunda döviz kuru 20,86 EUR/TRY'ye yükselerek ve Avro karşısında %28 oranında değer kaybetmiştir. Maliyetlerin önemli bir kısmının yerel para birimi cinsinden ve faturalandırmanın da Türk Lirası üzerinden yapılmasından dolayı, marjlar büyük ölçüde etkilenmemektedir. Türkiye ayrıca 1 Nisan 2022'den bu yana UMS 29'a göre hiper enflasyonist bir ekonomi olarak sınıflandırılmaktadır.

## **Temerrüt Riskleri**

Havayolu İkrâm Hizmetleri bölümünde, müşteri talebi, kapasitesi ve nakit akışı yavaş yavaş önceki seviyelere geri döndüğünden, müşterilerin temerrüde düşme riski artık kabul edilebilir bir riske dönüşmektedir.

DO & CO müşteri portföyünün kalitesi nedeniyle herhangi bir alacak sigortası yapmamaktadır.

DO & CO, alacak hesaplarının hızlı ve aktif bir şekilde takip edilmesi yoluyla, temerrüt riskini mümkün olan en düşük seviyede tutmaktadır.

DO & CO, alacak hesaplarının yönetimini titizlikle takip etmekte ve temerrüt riskini minimum seviyede tutmaya özen göstermektedir. Hukuk birimi tarafından açık pozisyonların haftalık olarak raporlanmasıyla, müşterilerin ödeme güçsüzlüğünden doğacak riskler gecikmeksizin belirlenmekte ve gerekli durumlarda uygun adımlar hızla atılmaktadır.

Müşterilerin kredi riski, açık pozisyonların günlük olarak raporlanması yoluyla takip edilmektedir ve kilit müşteri yöneticisi ve alacak hesapları ekibinin değişen bir duruma hızlı bir şekilde tepki vermesi sağlanmaktadır.

Ek olarak, uygun sözleşme koşulları ve müşteriler tarafından teminat sağlanması yoluyla büyük müşterilerin ödemede temerrüde düşme riskini kontrol etmeye yönelik girişimler bulunmaktadır.

Bu önlemlere rağmen DO & CO, jeopolitik, ekonomik veya sektöre özgü gelişmeler nedeniyle müşterilerin ödeme alışkanlıklarındaki değişikliklerden kaynaklı risklere maruz kalmaktadır.

Kur, likidite, temerrüt ve faiz oranı risklerine ilişkin ayrıntılı bilgiler finansal tablolara ilişkin dipnotlarda bulunmaktadır (konsolide finansal tabloların notlarına ilişkin 5.6 numaralı bölümde ticari alacaklar ve 9.3 numaralı bölümde finansal araçlara ilişkin ek bilgiler).

## **Personel Riskleri**

DO & CO, bir marka olarak çalışanlarının öneminin ve doğru zamanda doğru yerde doğru çalışanlara sahip olamamanın getirdiği risklerin bilincindedir. DO & CO'nun kültürünün ve başarısının devamı ve kendi alanında bir lider olarak büyümesi için çalışanlar kritik bir öneme sahiptir. DO & CO'nun gelecekteki gelişimi, yetenekleri her zamankinden daha yaratıcı yollarla kendisine çekme ve kişisel gelişim yoluyla çalışanların içlerindeki en iyiyi ortaya çıkarma yeteneğine bağlıdır.

Yetersiz kişilerin işe alınması ve elde tutulması Grup için operasyonel bir risk olup, DO & CO şirketlerinde sürekli tartışılan bir konudur. Ancak, geçtiğimiz oniki ayda DO & CO olumlu adımlar atmıştır ve tercih edilen bir Şirket olabilmek için özel ekipler kurmuştur.

DO & CO'nun bu geçiş döneminde izlediği ilk adımlardan biri, yeni çalışma yöntemleri ve yenilikçi işe alım yaklaşımlarının getirilmesi için sağlam bir temel oluşturmak olmuştur. Global Aday Takip Sistemi'nin kullanıma sunulması, DO & CO'nun işe alım süreçlerini kolaylaştırmasının yanı sıra, işveren markasının merkezileştirerek verimlilik ve detaylara gösterilen özeni de sağlamıştır. Sistem halihazırda İspanya, İngiltere ve Almanya'da tanıtılmış olup Avusturya ve A.B.D.'de hazırlık aşamasındadır.

Aday Takip Sistemi ile bağlantılı olarak, reklam materyallerinin geliştirilmesi için çok emek verilmiştir. DO & CO'nun potansiyel adayların arama faaliyetlerini takip edebilen bir programla çalışması, DO & CO iş ilanlarının her zaman görünür ve çekici olmasını sağlamaya yardımcı olacaktır ve bu da, bir kuşakta artan sosyal medya kullanımıyla bağlantılıdır. Potansiyel çalışanların dikkatini çekmek, DO & CO'nun kendisini rakiplerinden farklılaştırabilmek için teknolojik gelişmeler doğrultusunda düzenli olarak gözden geçirilmesi gereken devamlı bir süreçtir ve bu şekilde kalmaya devam edecektir.

DO & CO, COVID-19 salgını sonrasında aşçı, servis ve şoför gibi kilit alanlarda vasıflı eleman sıkıntısı ile karşı karşıya kalmaya devam etmektedir. Bu açığı kapatabilmek için, Öğrenme & Geliştirme ekibindeki personel sayısı artırılmış olup, yetenekleri ilerletmeye odaklanarak geliştirilen her seviyedeki çalışanlar için öğrenme programları yer almaktadır. Buna ek olarak, A.B.D.'de süpervizörler için dünya çapında yaygınlaştırılacak olan yeni bir liderlik programı başlatılmıştır.

Yeni jenerasyonla uyumu sağlayacak önemli bir alan okullarla, üniversitelerle ve kolejlerle olan ilişkilidir. DO & CO, tanınmış kurumlardan gelen öğrencilerin, kişisel olarak tasarladıkları öğrenim programları ile DO & CO dünyasını deneyimleme fırsatı buldukları, sürdürülebilir şefler için bir staj programı başlatmıştır. Bu programın Grup'un tüm iş bölümlerinde daha da geliştirilmesi, gelecek için güçlü ve genç kadrolar oluşturmamıza yardımcı olacaktır.

Küresel ekonominin yaşam maliyetlerinin yükselmesine ve dolayısıyla başvuru sahiplerinin yönlendirdiği bir iş piyasasına yol açması nedeniyle DO & CO, yerel pazarlarda rekabetçi ve ilgi duyulan bir işveren olarak kalabilmek için ücret paketlerini ve yan hakları sürekli olarak gözden geçirmek ve ayarlamak durumunda kalmıştır. Ayrıca DO & CO, ruh sağlığı, ilk yardım kursları, maaş avans sistemi ve 24 saat destek veren çalışan destek programı gibi çalışan destek kanallarını geliştirmiştir.

Değerler Projesi'nin lansmanına paralel olarak DO & CO, çalışan bağlılığı stratejisini geliştirmek, misyon, vizyon ve değerleri yeniden tanımlamak ve çalışan deneyimini iyileştirmek için bir platform sunmaktadır.

Otelcilik sektöründe büyük bir yetenek kaybının yaşandığı bir dönemde, pandemi sonrası büyüme devam ederken, DO & CO'nun mevcut ekibini bağlı ve motive şekilde tutmak için yaratıcı olması gerekmiştir.

DO & CO, Viyana'yı küresel bir üs olarak belirlemiş ve çalışanlarının DO & CO'nun DNA'sını deneyimleyebilmesi için dünya çapındaki tüm mutfak üniteleri için rotasyon planları oluşturmuştur. Bu, tüm çalışanlara yıl boyunca etkinliklere katılma ve işin tüm alanlarıyla ilgilenme fırsatı vererek, birimlerine yeni çalışma yöntemleri getirmelerine olanak tanımıştır. Son zamanlarda DO & CO, çalışanların DO & CO'da kariyer yollarını keşfedebilecekleri ve kendi kişisel gelişim planlarını oluşturabilecekleri şirket içi kariyer günlerine ev sahipliği yaparak staj programını daha da geliştirmiştir.

DO & CO, COVID-19 nedeniyle işe alım yaklaşımını değiştirmek zorunda kalmıştır ve Grup'un yerel okullarla ve üniversitelerle ilişki kurmanın yararlı olduğu belli ülkeleri belirlemesine olanak tanıyan bir işe alım stratejisini uygulamaya koymuştur. Yerel ekiplere istihdam sağlayarak organizasyon ekiplerini güçlendirmek mümkün olmuştur ve bu da DO & CO'nun Grup olarak organik bir şekilde daha kapsayıcı ve çeşitli hale gelmesine yol açmıştır.

DO & CO'nun kim olduğunu yeni bir kitleye göstermek için tüm bu bileşenleri bir araya getirmek, DO & CO'nun daha önce aktif olmadığı yeni pazarları ve ülkeleri keşfetmek için bir başlangıç noktası olmuştur. Bunu yapabilmenin en iyi yolu, DO & CO'yu harika bir fırsat olarak gören ve kariyerlerini dünya çapında ilerletmek isteyen küresel yönelimi olan adayları çekmek amacıyla yüksek profilli kariyer fuarlarına katılmaktır.

DO & CO'nun büyümesi çalışanlarına bağlıdır ve DO & CO kendisini çalışanlara yönelik riskleri azaltmanın ve sürekli iyileştirmenin yollarını bulmaya adanmıştır.

### **Havayolu Sektörüne Özgü Riskler ve Gelişmeler**

Havayolu sektörü, konjonktürdeki değişimlere yüksek bağımlılık gösteren bir yapıya sahiptir. Havacılık sektörünün petrol fiyatlarındaki değişimler veya çevresel gürültü yönetmeliklerinin sıkılaştırılması gibi kendine özgü sorunları, DO & CO'nun Havayolu İkrâm Hizmetleri bölümüne doğrudan veya dolaylı olarak etki etmektedir.

2019/2020 mali yılından bu yana ilk kez karlılık kaydedilmesi ve COVID-19 salgını sırasında ve sonrasında havayolu endüstrisinin kademeli olarak toparlanması, Havayolu İkrâm Hizmetleri bölümüne de yansımıştır. Pandemi ile mücadeleye ilişkin hükümetler ve düzenleyiciler tarafından getirilen kısıtlamaların boyutu ve kapsamı düşünüldüğünde takdirde bu durum takdire şayan bir başarıdır. Küresel GSYİH büyümesinin 2023 ve 2024'te yavaşlayacağı tahmin edildiğinden, sektör için büyüme görünümü temkinli olmaya devam etmektedir.

2022/2023 mali yılında havayolları, işletme giderlerinin en büyük kısmını oluşturan yakıt maliyetlerindeki artışla karşı karşıya kalmıştır ve bu artış bilet fiyatlarının da paralel olarak yükselmesine ve diğer işletme giderlerine daha fazla odaklanılmasına yol açmıştır.

DO & CO'nun satış gelirlerinin önemli bir kısmının Türk Hava Yolları, British Airways, Iberia ve Iberia Express, Delta Air Lines, Austrian Airlines, Emirates ve Qatar Airways gibi birkaç ana müşteriden elde edilmesinden dolayı, bir "kümelenme riski" bulunmaktadır.

Güvenlik ile ilgili gelişmelerin sürekli izlenmesi, bunun yanı sıra ana müşterilerden sorumlu yöneticilerin müşterilerle sürekli temas halinde bulunması ile tüm olası değişikliklere zamanında reaksiyon gösterilmektedir. Böylelikle, DO & CO Şirketler Grubu üzerindeki olumsuz etkilere hızla cevap verilmesi mümkün olmaktadır.

### **Konjonktürel Gelişmeler**

DO & CO'nun faaliyetleri, üç iş kolunda da küresel ekonomik gelişmelerden ciddi boyutta etkilenmektedir, zira söz konusu gelişmelerin turizm ve tüketici davranışları üzerinde yadsınamaz etkileri bulunmaktadır.

Enflasyonist baskılardaki bir miktar ılımlı ortama rağmen, hane halkı yüksek faiz oranları ve tüketici enflasyonu ile karşı karşıya kalmakta olup, makro düzeyde bazı ekonomilerin resesyona girme riskleri bulunmaktadır.

Böyle bir yavaşlama, yolcu hizmetlerine olan talebi ve dolayısıyla Havayolu İkram Hizmetlerine olan talebi etkileyebilmektedir.

Diğer iki iş alanı, Uluslararası Organizasyon İkram Hizmetleri ve Restoranlar, Yolcu Salonları & Oteller bölümünde pandemiyle ilgili kısıtlamaların neredeyse tamamen kaldırılması ile beraber yıl boyunca misafir sayısında güçlü bir toparlanma sağlanmıştır.

DO & CO, Formula 1 ile süregelen ve güçlenen iş ortaklığın bir parçası olarak, 2022 sezonunun kontrata bağlı tüm yarışlarında özel ve özgün Paddock Club deneyimini sunabilmiştir. Bu deneyim, Las Vegas'ın 2023 yarış takvimine ekleneceği döneme kadar devam edecektir.

DO & CO'nun sürekli büyüme ve satışları ile ilgili karşılaştığı riskler arasında, terörizm tehditleri, politik belirsizlikler, pandemi ve korumacı ekonomik politikalarındaki artış ile dünyanın farklı bölgelerinde görülen askeri çatışma riskleri gibi dünya politikasında olan değişiklikler yer almaktadır.

2022 yılında COVID-19 salgını sonrası toparlanma başlamış olsa da, aynı zamanda Avrupa'da savaşın patlak vermesi ve artan jeopolitik gerilim, 2023 ve sonrasında da devam edecek bir dizi yeni gıda, güvenlik ve enerji krizini tetiklemiştir.

Tüketiciler üzerindeki etkisi, daha düşük harcanabilir gelire yol açan yaşam maliyetleriyle hissedilmektedir.

DO & CO, faaliyet alanları ile ilgili konjonktürel riskleri uluslararası çeşitlendirme ve üç farklı faaliyet alanı ile yönetmeye devam etmektedir. Devam eden faaliyetlerle ilgili yapılan analiz ve öngörüler içeren sonuçların her bir "Raporlama Biriminde" anında raporlanması (Grup şirketleri, iç raporlama amaçlarına uygun olarak karşılaştırılabilir kar merkezleri şeklinde gruplandırılmıştır), gerekli durumda kapasite uyarlamasının derhal gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

### **ÇSY riskleri**

DO & CO son yıllarda meydana gelen değişimi memnuniyetle karşılamaktadır. Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) faktörleri artık sadece iddialı kavramlar ve yatırımcı tercihleri değil, aynı zamanda düzenleyici (yasal) bir çerçeve, uyum yükümlülüğü ve kurumsal programın ayrılmaz bir parçasıdır.

DO & CO dikkatli bir yönetim gerektiren bir dizi ÇSY riski ile karşı karşıyadır. DO & CO için iki önemli çevresel risk, domates ve zeytinyağı gibi kuraklığa duyarlı ürünlere ve et fiyatlarını etkileyen hayvan yemlerine olan bağımlılığıdır. DO & CO, bu riskleri azaltmak için çok sayıda tedarikçi ile çalışmakta ve iklim duyarlılığına odaklanan bir tedarikçi seçim süreci uygulamaya başlamıştır. Buna ek olarak, artan enerji fiyatları Grup için bir zorluk teşkil etmektedir. DO & CO, bu riske etkin bir şekilde karşı koymak için filosunda daha fazla elektrikli araca yer vermekte ve yenilenebilir enerji sistemleri kurarak, fosil yakıtlara olan bağımlılığını azaltmaya çalışmaktadır.

Sosyal riskler söz konusu olduğunda, personel sayısındaki dalgalanma DO & CO için bir önceliktir. Grup, bu sorunu ele almak için bir çalışan memnuniyeti değerlendirme yaklaşımı uygulamaktadır ve çalışanlarını elde tutma stratejilerini iyileştirmek için kapsamlı çıkış görüşmeleri yürütmektedir.

Ortak yönetim riski, yeni AB taksonomisi ve ESRS düzenlemeleri göz önüne alındığında, ÇSY raporlaması için kurum içi uzmanlığa ve insan gücüne duyulan ihtiyacın artmasıdır. DO & CO halihazırda bu riskleri, kendi ÇSY ekibini genişleterek ve dışardan sağlanacak destek için danışmanlık firmaları ile çalışarak yönetmektedir.

DO & CO, Grup'un müşteriler ve yatırımcılarla olan ticari ilişkilerini doğrudan etkilediği için genel olarak güçlü bir ÇSY performansının öneminin farkındadır.

Kuruluşların düşük ÇSY derecelendirmeleri, sermaye erişiminin azalmasına ve itibar riskinin artmasına neden olabilir. Buna istinaden DO & CO, ÇSY performansını yıllık olarak hazırladığı bir sürdürülebilirlik raporunda açıklayarak daha fazla şeffaflık sağlamaya çalışmaktadır. DO & CO, bu yıl ÇSY performansını değerlendirme yaklaşımlarını genişletmiştir. DO & CO artık Kapsam 1, 2 ve 3 kategorilerindeki emisyonları iş birimleri düzeyinde ölçmektedir.

DO & CO, ileriye dönük olarak, ÇSY risklerini yönetebilmek için merkezi bir sürdürülebilirlik ekibinin kurulması da dahil olmak üzere, ÇSY risk yönetimini iyileştirmek adına proaktif adımlar atmaktadır.

## **Hukuki Riskler**

DO & CO'nun devam eden büyüme grafiği ve küresel faaliyetleri nedeniyle, başta gıda, hijyen, atık yönetimi, insan kaynakları, veri koruma, vergiler ve harçlar, finans piyasası olmak üzere özel yönergeler ve çeşitli havayollarının teknik özellikleri gibi ulusal ve uluslararası düzeyde uyum sağlaması gereken çok sayıda yasal zorunlulukları bulunmaktadır. Grup'un ilgili yönetim süreçleri, tüm gerekliliklere uyumu sağlamak ve riskleri zamanında tespit etmek ve önlem almak için kullanılmaktadır. Yasal değişikliklere zamanında reaksiyon gösterebilmek ve bu değişiklikleri iş süreçlerinde uygulamak da oldukça önemlidir. Merkezi olarak yapılmış hukuk departmanı, hukuki gelişmeleri ve yenilikleri hukuki danışmanlarla birlikte takip etmektedir.

DO & CO'nun yasal düzenlemelere ve sözleşmeler uymaması, Grup için önemli idari cezalara ve tazminat taleplerine neden olabilir. Ayrıca, DO & CO, ekonomik nedenlerle veya sözleşmeden doğan yükümlülüklerde tek taraflı değişiklikler nedeniyle müşterilerle anlaşmazlık riskine maruz kalmaktadır. Bu risklere karşı, merkezi olarak organize edilmiş bir hukuk departmanı, düzenli sözleşme yönetimi ve sözleşmelerin periyodik olarak değerlendirilmesi yoluyla önlemler alınmaktadır.

Alınan tedbirlere rağmen oluşabilecek herhangi bir tazminat yükümlülüğüne ilişkin riskler, Grup bünyesinde yapılan özel sigorta poliçeleriyle asgariye indirilmektedir.

## **Siber Teknoloji ve Bilgi Teknolojileri Riskleri**

DO & CO, pazarlama, operasyonel, finansal ve ticari süreçlerini etkin bir şekilde yürütebilmek için bilgi teknolojilerine giderek daha fazla bağımlı hale gelmektedir. Bu nedenle, BT sistemleri ve süreçlerinde oluşabilecek bir kesinti, DO & CO'nun kritik iş süreçleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olma potansiyeline sahiptir.

BT ortamının bulut sistemine taşınması, BT operasyonları için sağlam ve kurtarılabılır bir platform sağlayarak ekipman ve yazılım arızalarından kaynaklanan altyapı kesintilerinin olasılığını ve etkisini önemli ölçüde azaltmaktadır.

DO & CO, ofisleri, birimleri ve mobil ekipleri birbirine bağlayan ağ altyapısının güvenilirliğini ve hata toleransını güçlendirmektedir. Uygulama platformlarını modernize etmek için daha fazla çalışmalara yürütülmektedir. BT ortamının dayanıklılığını artırmaya odaklanan dönüşüm süreçlerine liderlik etmek için iç ve dış danışmanlar görevlendirilmiştir ve sistem yöneticileri, BT ortamını en iyi durumda tutmak için gereken becerilere sahip olduklarından emin olmak için gerekli eğitimleri almaktadır.

DO & CO'nun bilgi teknolojileri, başarılı olması halinde BT sistemlerinin ve verilerinin gizliliğini, bütünlüğünü ve kullanılabilirliğini tehlikeye atabilecek siber suç faaliyetlerine karşı da potansiyel olarak savunmasızdır. Siber olayların sonuçlarının potansiyel etkisi, iş kesintisi, veri kaybı, sözleşmelerden kaynaklanan cezalar, itibar zedelenmesi, para cezaları ve yasal sorumluluğu içerebilir.

Ayrıca DO & CO, veri koruma ve siber güvenliğe ilişkin olarak AB ve uluslararası yasal zorunluluklara tabi olup, bunlara uyulmaması idari para cezalarına veya havacılık sektöründe hizmet verememe risklerine neden olabilir.

DO & CO, siber risklerin olasılığını ve etkisini azaltmak için çok sayıda öncelikli siber güvenlik önlemi uygulamıştır ve siber risklerin daha fazla önceliklendirilmesi ve organizasyonun her kademesinde bir siber farkındalık kültürünün oluşturulması için bir siber güvenlik programı başlatmıştır.

Risklere uygun önlemlerin alınabilmesi için BT ve siber risklerin değerlendirilmesine yönelik çalışmalar devam etmektedir.

## **Salgın ve Pandemiye Bağlı Riskler**

COVID-19 salgını ve daha önceki bölgesel salgınlar, hem havacılık hem de konaklama ve turizm sektörlerinin sağlık krizlerine ve bunun sonucunda ortaya çıkan önlemlere ve kısıtlamalara tüketicilerin, turistlerin ve çalışanların ne kadar duyarlı olduğunu göstermiştir. Bu pazarlar uzun vadeli toparlanma dönemi sonrası şimdi ivme kazanmaya başlamıştır.

COVID-19'un yaşanan son salgın olmaması beklenmektedir ve salgın riski DO & CO'nun kontrolü dışındadır. Bununla birlikte DO & CO, COVID-19 sonrası meydana gelen gelişmelerden ders almak ve gelecekteki sağlık felaketlerine müdahale etmek ve bunları iyileştirmek için planlar geliştirmek önemlidir.

DO & CO, salgın veya pandemik tehditleri erken bir aşamada tanımlamak ve mümkün olan en iyi önlemleri almak için Dünya Sağlık Örgütü (WHO), Alman Robert Koch Enstitüsü ve çeşitli ulusal sağlık yetkililerinden gelen bilgileri sürekli olarak takip etmektedir. Her ülkedeki ilgili



uzmanlar, salgın veya pandemik tehditleri ortaya çıkarmak, bilgilendirmek ve hastalıkları sınırlamak için ulusal makamlarla düzenli iletişim halindedir.

Tüm çalışanlar, net politikalar, eğitim ve denetimlerle uygulanan en yüksek işyeri ve kişisel hijyen standartlarına göre çalışmaktadır.

Çalışanlar yoğun bir şekilde bilgilendirilmekte, risk gruplarına kişisel koruyucu donanım verilmekte ve faaliyet gösteren şirketlerdeki tüm çalışanlar zorunlu periyodik sağlık kontrollerinden geçirilmektedir. Salgın veya pandemi risklerini önlemek için sağlık otoritelerinin ilgili düzenlemeleri yerel firmalar tarafından ilgili otoriteler ile koordine edilmekte ve titizlikle uygulanmaktadır.

### **İtibar Riski**

DO & CO markasına ve imajına gelebilecek zararlar bir kurallar bütünü ile yönetilmektedir. Bu kurallar, itibar riskinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesi için standart bir iş planı dahilindedir. Tüm çalışanlar, DO & CO'nun imajının/itibarının korunmasından sorumludur. Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, yönetilmesi ve gözetimi ile raporlanması ulusal ve uluslararası şirket yönetiminin sorumluluğundadır. Olası bir itibar riski tespit edildiğinde, Grup'un imajına gelebilecek ve bununla ilişkili diğer zararlardan korunmak için gerekli aksiyonları içeren merkezden yönetilen risk yönetim sistemi hayata geçirilir.

### **Hijyen Riskleri**

DO & CO tüm lokasyonlarında en yüksek ulusal ve uluslararası gıda ve hijyen standartlarına göre çalışmaktadır.

DO & CO, tüm üretim birimlerinde, sıfır toleransa yer veren bir gıda ve hijyen programını uygulamasının yanı sıra titiz bir şekilde numune alma ve test prosedürleri uygulayan özel hijyen ekiplerine sahiptir.

DO & CO tarafından üretilen yemeklerin yüksek temizlik standartlarına uygun olarak hazırlanmasını sağlamak amacıyla, tüm faaliyet sahalarında mevcut HACCP sistemi ile (Hazard Analysis and Critical Control Points) risk analizleri gerçekleştirilmiş ve yapılan analiz sonuçları baz alınarak söz konusu riskler üzerindeki kontrollerin yanı sıra, bunların azaltılması amacıyla Grup bünyesinde kullanılan hijyen talimatları oluşturulmuştur. Yapılan bu çalışmaların etkinliği, uluslararası alanda faaliyet gösteren kalite güvence ekibi tarafından sürekli kontrol edilmekte ve en yeni uluslararası bilgilere uygun olarak daha da geliştirilmektedir.

### **Hasar Riskleri**

Yangın, fırtına, su baskınları ve deprem gibi doğal afetlerin doğuracağı hasar potansiyeli, düzenli olarak üzerinde çalışılan ve adapte edilen güvenlik ve doğal afete karşı koruma tedbirleri ile acil durum planları vasıtasıyla önlenmeye çalışılmaktadır. Bu riskler uygun sigorta poliçeleri ile güvence altına alınmıştır.

### **Üretim Tesislerinin Arızalanma Riski**

Kritik üretim tesislerindeki (yüksek kapasiteli mutfaklar, soğuk depolar) operasyonun aksama riskini en aza indirmek amacıyla, hassas birimlerin son teknoloji ürün ve ekipmanlarla desteklenmesi için kapsamlı yatırımlar yapılmaktadır. Sürekli önleyici bakım, risk odaklı yedek parça depolama ve çalışanların detaylı şekilde eğitilmesi, üretim tesisi alanında riskin azaltılması için alınan diğer tedbirler arasındadır.

Alınan sıkı hijyen önlemleri, çalışanların proaktif bilgilendirilmesi, koruyucu ekipman sağlanması ve zorunlu periyodik sağlık kontrolleri ile salgın hastalıklar ve pandemiye bağlı olarak operasyonların geçici durma riski en aza indirilmektedir.

### **Şirket Satın Alınması ve Entegrasyonu**

DO & CO Grubu'nun stratejik hedeflerinden biri, stratejik portföyüne ve hedeflerine uygun şirketlerin satın alınması yoluyla sadece organik olarak değil aynı zamanda inorganik olarak da büyüktür. Bu amaçla, satın alınmış ve satın alınmakta olan şirketler DO & CO Grubu'na entegre edilmektedir. Bu süreç içerisinde, konulan hedeflere ulaşmak ve birleşme sonrası entegrasyona ilişkin riskleri önlemek için çok sayıda zorlukla mücadele edilmektedir.

DO & CO'nun gelecekteki başarısı için önemli bir zorluk, Şirket'in yeni bölümlerini profesyonel ve katma değerli bir şekilde entegre etmek olacaktır.

Ortak değerler ve güçlü bir kurum kültürü, yeni çalışanları ürünler ve kişisel hizmetlerle ilgili olarak yüksek kalite standartlarına yaklaştırmaya ve onları kalıcı olarak tutmaya yardımcı olmaktadır. Halihazırda başarıyla tamamlanmış Şirket alımları ve entegrasyonları, gelecekteki başarılı projelerin temelini oluşturmaktadır.

### **Terör ve Siyasi Çalkantılardan Doğan Riskler**

Siyasi huzursuzluk ve istikrarsızlık, terör saldırıları ve terör tehditleri, DO & CO'nun faaliyet gösterdiği iş alanlarında ve ülkelerde artan güvenlik risklerine yol açmaktadır. Bu riskler, uçuş operasyonlarındaki kısıtlamalar ve değişiklikler yoluyla doğrudan ve seyahat davranışındaki değişiklikler yoluyla dolaylı olarak havacılık sektörünü etkilemektedir.

Ayrıca, büyük olayların gerçekleştiği alanlar, siyasi değişiklikler veya belirli terör uyarıları nedeniyle kısa vadeli iptaller veya ertelemelerden potansiyel olarak etkilenmektedir.

DO & CO, Grup'un finansal yapısını etkilememek için faaliyet gösterdiği bölgelerdeki gelişmeleri önceden aktif olarak takip etmekte ve herhangi bir olumsuz etki olması durumunda önleyici senaryolar hazırlayabilmektedir. Gerekli güvenlik önlemleri, zarar verici bir olayın olasılığına ve etkisine dayanmaktadır.

Şirket ve müşterileri kapsayan güvenlik analizlerinin oluşturulması için DO & CO, ulusal ve uluslararası güvenlik kurumları tarafından açıklanan bilgilerden yararlanmaktadır.

Şirket'in karşılaştığı risklerin sürekli değerlendirilmesinin yanı sıra, yurtdışındaki çalışanların güvenliğine de önem verilmektedir. Seyahat öncesi ve seyahat sırasında güncel güvenlik durumu hakkında seyahat eden çalışanlar sürekli bilgilendirilmektedir.

### **Doğal Afetlerden Doğan Riskler**

Geçmiş olayların hep kanıtlaştığı üzere doğal afetler aniden ve ön uyarı vermeden gerçekleşir. Bu şekildeki olaylara müdahale edilmez ve o bölgedeki uçuş trafiği bütünüyle veya kısmen engellenmektedir.

Hava sahasının daha uzun süreli ve geniş bir alana yayılacak şekilde kapatılmasına ve bununla bağlantılı olarak Grup'un ticari ortaklarınca yapılan uçuşların dikkate değer oranda iptal edilmesinden doğabilecek riskler, havayolları, havacılık mercileri (EASA) ve ulusal havacılık meteoroloji servisi ile yapılan yakın iş birliği sayesinde önlenmeye çalışılmaktadır.

## **Fırsat ve Risk Durumu ile İlgili Genel Görünüm**

DO & CO, 2022/2023 mali yılında, COVID-19 salgının etkilerinden kurtulmak için ilk adımları atmıştır. Yönetimin ihtiyatlı önlemleri ve dünyanın her yerindeki tüm çalışanların bağlılığı sayesinde Grup, COVID-19 salgını süresince dirençli, yeniden yapılandırılmış, geleceğe hazır ve büyüme yolunda bir sonraki adımı atabilen bir Şirket olduğunu kanıtlamıştır.

Özellikle tedarik zincirleri üzerindeki enflasyonist baskılar, çalışanlardaki ve üretim süreçlerindeki en yüksek güvenlik ve hijyen standartlarının sürdürülmesi ile ilgili riskler ve zorluklar devam etmektedir.

Her seviyedeki çalışanları kendisine çekmek, işe almak, elde tutmak ve geliştirmek, sürdürülebilir büyüme için kritik bir başarı faktörüdür. Tüm lokasyonlardaki pazarlar oldukça zorlu olmaya devam etmektedir ve DO & CO, güçlü bir çalışan markası ve lider bir çalışan deneyimi ile rekabet etmektedir.

Döviz kuru, likidite, temerrüt ve faiz oranı riskleri gibi finansal riskler, güçlü bir finansal risk yönetimi kültürü ve çerçevesine rağmen devam etmektedir.

En yüksek güvenlik önlemlerine rağmen, siber saldırılardaki artış ve ilgili prosedürlerin sürekli olarak geliştirilmesi, buna göre önlem alınması gereken BT risklerinde artışa yol açmaktadır.

Yönetim Kurulu prensipte fırsat ve risk yönetim sisteminin etkinliğine inanmaktadır. Fırsatların ve risklerin dengeli bir seviyede kalması için de gayret göstermeye devam etmektedir.

Yönetim Kurulu, Grup'un sürekliliğini devam ettirme kabiliyetinin risk altında olduğunu düşünmemektedir.

## 7. İç Kontrol Sistemi

Muhasebe ilkeleri ve yasal düzenlemelere uyum sağlamak amacıyla iç denetim ve risk yönetimi sistemlerinin oluşturulmasına ilişkin sorumluluk Yönetim Kurulu tarafından yerine getirilmektedir.

Muhasebe sürecine ilişkin iç kontrol sistemi (ICS), finansal bilgilerin, veri işleme ve raporlama sistemlerinin eksiksiz, güncel ve güvenilir olmasını sağlamaktadır.

DO & CO'nun politikalar, süreçler, görevler, kontroller, gözden geçirme ve davranışlar ile organizasyonun ve yönetimin diğer unsurlarını içeren bir iç kontrol sistemi vardır.

Etkin bir iç kontrol sistemi, DO & CO'nun merkez ofis ve idari departmanların operasyonlarının etkin bir şekilde tasarlanmasına ve sürdürmesine yardımcı olmaktadır ve bu sayede şirketin ticari, operasyonel, BT, finansal, uyumluluk ve diğer riskleri yönetmesine, ortaya çıkabilecek sorunları belirlemesine, değerlendirmesine ve bunlara uygun şekilde yanıt vermesine olanak tanımaktadır.

Finans ve kontrol fonksiyonlarının bir parçası olarak iç kontrol sistemi, kayıtların ve hesapların hazırlanması ve sürdürülmesi ile finansal bilgilerin işlenmesinin eksiksiz ve doğru olmasını sağlayarak iç ve dış raporlamanın kalitesini, güncelliğini ve doğruluğunu sağlamaktadır.

İç kontrol sistemi aynı zamanda yürürlükteki tüm yasa ve yönetmeliklerin yanı sıra DO & CO yönergelerine de uyumu sağlamaktadır.

DO & CO, yıllık mali tabloların mevzuata uygun olmasını sağlamak amacıyla muhasebe ile ilgili etkin ve geliştirilmiş iç kontroller sağlamak için iç kontrol sistemini sürdürmekte ve güçlendirmektedir.

Ek olarak, iç kontrol sistemi, en önemli süreçlerin verimliliğini ve etkinliğini desteklemek ve tüm düzenlemelere (yasal ve diğer) uyumu sağlamak için sürekli olarak geliştirilmektedir.

Gereksinimleri karşılayan ve tatmin edici bir kontrol ortamını sağlamak için iç kontrol sisteminin sorumlulukları kurumsal yönetime sürekli olarak uyarlanmaktadır. Grup muhasebesinin ve Grup kontrolünün merkezi işlevleri, Grup çapındaki yönergelerin tasarımından ve Grup'taki muhasebenin organizasyonundan ve kontrolünden sorumludur.

Ticari işlemlerin kaydedilmesi ve muhasebeleştirilmesi prosedürlerine uygunluk, uygun kurumsal önlemler ve Yönetim Kurulu'na Grup içindeki iç kontrollerin eksiksizliği ve etkinliği hakkında bağımsız bir değerlendirme sağlayan İç Denetim departmanı tarafından yapılan objektif bir inceleme aracılığıyla düzenli olarak izlenmektedir.

Tüm kontroller, devam eden iş sürecinin tamamına uygulanır. Kontroller, yönetim tarafından çeşitli periyodik sonuçların gözden geçirilmesinden hesapların mutabakatına ve devam eden muhasebe süreçlerinin analizine kadar uzanmaktadır. Muhasebe süreci ile ilgili alanlar nitelik ve nicelik olarak yeterli donanıma sahiptir.

Kullanılan veri işleme sistemleri, hedefe yönelik olarak daha da geliştirilmekte ve sürekli olarak optimize edilmektedir. Bu kapsamda BT güvenliğine özel olarak önem verilmektedir. Kullanılan finansal sistemler alanında Grup verilerine erişim uygun yetkilendirme konseptleri ile korunmaktadır. Bu görevler ayrılığı, hassas faaliyetlerin birbirinden ayrılmasına izin vermektedir.

Verilere ve BT sistemlerine yönelik iç kontrol sistemi, DO & CO'daki tüm iç kontrol sistemine entegre edilmiştir ve COBIT çerçevesindeki BT kontrolleri gibi standartlara ve en iyi uygulamalara dayanmaktadır ve etkinliğinin bağımsız bir şekilde gözden geçirilmesine tabidir.

İşe uygun personel seçimi, uygun yazılım kullanımı ve anlaşılabilir yasal kılavuzlar, kurallara uygun, yeknesak ve süreklilik içinde yürütülen bir muhasebe sisteminin temelini oluşturmaktadır.

Gözetim Kurulu'na, Yönetim Kurulu'na ve orta kademe yönetime düzenli olarak, kapsamlı finansal raporlar zamanında hazırlanıp sunulmaktadır.

Grup Muhasebe Departmanı, ayrı ayrı şirketler ve konsolide mali tablolarına ilişkin tüm muhasebe sorularının muhatabıdır. Aynı zamanda kabul görmüş bir konsolidasyon programı yardımıyla konsolide mali tabloların hazırlanmasından sorumludur. Her bir mali tablonun yüklenmesi, konsolide mali tablolarının ve dipnotların hazırlanması tabloların tamliğini ve doğruluğunu sağlayan birçok kontrol mekanizması ile desteklenmektedir. Muhasebe ve değerlendirme politikalarını içeren DO & CO'nun sürekli güncellenen konsolide muhasebe politikaları şirket faaliyetlerinin standart bir şekilde muhasebeleşmesini ve değerlendirmesini sağlamakta olup, Grup şirketleri arasında farklı uygulamaların önüne geçmektedir. Güncel kurallara göre muhasebeleştirme çalışanların sürekli eğitimi ile sağlanmaktadır. Konsolide mali tabloların kurallara uygun olarak sunulması için DO & CO, şirket satın almalarının muhasebeleştirilmesinde, farklı muhasebe sistemlerinin birleşmesinden doğan risklerde, değerlendirme riskleri gibi karmaşık konuların muhasebeleştirilmesinde danışmanlardan faydalanmaktadır. Özel değerlendirme gerektiren konularda (Emeklilik ve kıdem yükümlülükleri gibi) ilgili uzmanlardan danışmanlık alınmaktadır.

Suiistimallerin önüne geçilmesi ve devam eden ve aşağı yönde kontrollerin birbirinden ayrılması için 'dört göz prensibi' uygulanmaktadır. İç kontrol tarafından yapılan düzenli denetimler süreçlerin iyileşmesini ve optimizasyonunu sağlamaktadır.

Tasarımından bağımsız olarak hiçbir kontrol sistemi hedeflere kesin ulaşılacağını garanti edemez. Uygulanan kontrol sistemlerinin tasarımı ve sürekli geliştirilmesi sayesinde DO & CO mali tabloların hatalı oluşma riskini sınırlandırmaktadır.

# Kurumsal Yönetim Raporu

## 1. Kurumsal Yönetim Kanunu'na Dair Taahhüt

Avusturya Kurumsal Yönetim Kodeksi (ÖCGK), uluslararası standartlara göre Avusturya'da anonim şirketlerin sorumlu bir şekilde yönetilmesi ve idare edilmesi için hazırlanmış olan bir yönetmeliktir.

DO & CO, 2007 yılının Şubat ayından bu yana, kapsamlı bir şekilde Avusturya Kurumsal Yönetim Kodeksi'nin ([www.corporate-governance.at](http://www.corporate-governance.at) sayfasında bulunmaktadır) kurallarını kabul etmektedir ve kodekste yazılı L-hükümlerini (Yasal Talepler) yasalara uygun şekilde yerine getirmektedir ve C-hükümlerinden (uymak ya da açıklamak) sapmayacağını beyan etmektedir.

DO & CO şirketi yönetiminin hedefi, şirket değerinin kalıcı ve uzun vadeli bir şekilde yükselmesidir. Katı prensiplerin, iyi bir şirket yönetiminin ve şeffaflığın ve de şirket kontrolüne ait etkin bir sisteminin sürekli gelişmesinin, güven oluşturan ve bu sayede uzun vadede katma değeri mümkün kılan bir şirket kültürüne yol açması beklenmektedir.

DO & CO, 2007/2008 mali yılından bu yana Kurumsal Yönetim Kodeksi'nin 62. kuralına riayet edilip edilmediğini değerlendirmekle, düzenli ve gönüllü olarak bağımsız bir harici kurumu görevlendirmektedir. 2022/2023 mali yılı için yapılan değerlendirme, Held Berdnik Astner & Partner Rechtsanwälte GmbH avukatlık bürosundan Avukat Dr. Ullrich Saurer tarafından gerçekleştirilmiştir. Harici değerlendirme raporuna, DO & CO şirketinin [www.doco.com](http://www.doco.com) isimli web sitesinden ulaşılabilir.

## 2. Yönetim Kurulu

### **Attila DOĞUDAN**

Yönetim Kurulu Başkanı; 1959 doğumlu

İlk atanması 3 Haziran 1997 tarihinde yapılmıştır

Yürürlükte bulunan görev süresinin sonu: 31 Temmuz 2023

Denetim veya başka bir görevi bulunmamaktadır

### **Mag. Gottfried NEUMEISTER**

Yönetim Kurulu Üyesi; 1977 doğumlu

İlk atanması 16 Temmuz 2012 tarihinde yapılmıştır

Yürürlükte bulunan görev süresinin sonu: 31 Temmuz 2023

Denetim veya başka bir görevi bulunmamaktadır.

### **Attila Mark DOĞUDAN**

Yönetim Kurulu Üyesi; 1984 doğumlu

İlk atanması 10 Haziran 2021 tarihinde yapılmıştır

Yürürlükte bulunan görev süresinin sonu: 10 Haziran 2024

Denetim veya başka bir görevi bulunmamaktadır

### **Çalışma Şekli**

Esas sözleşmede ve iç tüzükte, Yönetim Kurulu'nun iş bölümü ve işbirliği düzenlenmiştir.

Şirketin genel yönetimi ve Yönetim Kurulu faaliyetlerinin koordinasyonu, Yönetim Kurulu Başkanı'nın sorumluluğundadır. Yönetim Kurulu'nun tüm üyeleri, diğer üyeleri kendi faaliyet sahalarında meydana gelen önemli gelişmeler hakkında bilgilendirmekle yükümlüdürler.

Yönetim Kurulu Başkanı Attila Doğudan, grubun stratejisi ve organizasyonundan, merkezi birimlerden, satın alma, M&A, hukuktan ve tüm operasyonel işlerden sorumludur.

Yönetim Kurulu üyesi ve Co-CEO Gottfried Neumeister, dünya çapındaki tüm üretim tesislerinin operasyonel yönetiminden, havayolu ikram hizmetlerinin yanı sıra ÇSY, finans ve yatırımcı ilişkilerinden sorumludur. Ayrıca, Grubun stratejisini ve organizasyonunu geliştirmede Yönetim Kurulu Başkanı'na destek olmaktadır.

Yönetim Kurulu Üyesi Attila Mark Doğudan İnsan Kaynakları, Pazarlama ve BT'den sorumludur.

İç tüzük bunun haricinde, Yönetim Kurulu'nun bilgi verme ve raporlama yükümlülüklerini ve Gözetim Kurulu'nun onayına tabi olan çalışmaların bir kataloğunu içermektedir.

### **Yönetim kurulu üyelerinin sahip oldukları hisse senedi adedi**

Mag. Gottfried Neumeister bilançonun tanzim edildiği 31 Mart 2023 tarihinde DO & CO Aktiengesellschaft'a ait 10.000 adet hisse senedine sahiptir.

## **3. Gözetim Kurulu**

### **Dr. Andreas BIERWIRTH**

Başkan; bağımsız üye, 1971 doğumlu

28. Olağan Genel Kurul'a (2026) kadar atanmıştır. İlk defa 21 Temmuz 2016 tarihinde seçilmiştir.

Gözetim Kurulu üyeliği veya benzer görevlerde bulunduğu diğer şirketler:

- Birleşik Krallık'ta faaliyet gösteren EasyJet PLC'nin yönetim kurulu üyesi (Şubat 2023'te görevinden ayrıldı)

### **Dr. Peter HOFFMANN-OSTENHOF**

1. Başkan Vekili; bağımsız üye, 1955 doğumlu

29. olağan Genel Kurul'a (2027) kadar atanmıştır. İlk defa 27 Temmuz 2017 tarihinde seçilmiştir. Borsada işlem gören şirketlerde başka bir Gözetim Kurulu üyeliği bulunmamaktadır.

### **Dr. Cem KOZLU**

2. Başkan Vekili; bağımsız, 1946 doğumlu

Halka arz edilen hisse senetlerinin temsilcisi

28. olağan Genel Kurul'a (2026) kadar atanmıştır. İlk defa 21 Temmuz 2016 tarihinde seçilmiştir.

Gözetim Kurulu üyeliği veya benzer görevlerde bulunduğu borsada işlem gören diğer şirketler:

- Türkiye'de faaliyet gösteren Pegasus Hava Yolları A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi
- Türkiye'de faaliyet gösteren Koç Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi
- Türkiye'de faaliyet gösteren Kamil Yazıcı Yönetim ve Danışma A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi (Ağustos 2022'de görevinden ayrıldı)

### **Mag. Daniela NEUBERGER**

Üye; bağımsız üye, 1961 doğumlu

26. olağan Genel Kurul'a (2024) kadar atanmıştır. İlk defa 18 Temmuz 2019 tarihinde seçilmiştir.

Borsada işlem gören şirketlerde başka bir Gözetim Kurulu üyeliği bulunmamaktadır.

## **Çalışma Şekli**

Gözetim Kurulu'nun faaliyetlerine, Avusturya Anonim Şirketler Kanunu, Esas Sözleşme, Gözetim Kurulu için düzenlenen iç tüzük ve Gözetim Kurulu'nun kesin olarak yükümlü olduğu Avusturya Kurumsal Yönetim Kanunu esas teşkil etmektedir.

2022/2023 mali yılında, Gözetim Kurulu, yasa ve Ana Sözleşme ile kendisine verilen görevleri dört toplantıda yerine getirmiştir. COVID-19 salgını sırasında alınan önleyici tedbirler nedeniyle, toplantılarda sadece Gözetim Kurulu başkanı ve bireysel üyeleri fiziksel olarak hazır bulunurken, Gözetim Kurulu'nun diğer üyeleri telefon veya video bağlantısı ile yer aldı. Gözetim Kurulu'nun tüm üyeleri için toplam katılım oranı %100'dü ve Gözetim Kurulu'nun her üyesi tüm toplantılara fiziksel/sanal olarak katılmıştır.

Devam eden koordinasyon ve şirketin stratejik yönüyle ilgili Yönetim Kurulu'na tavsiyeye ek olarak, raporlama yılında aşağıdaki konulara odaklanıldı:

- COVID sonrası geri dönüş ve Havayolu İkram Hizmetleri ve Organizasyon İkram Hizmetleri bölümündeki yüksek talep nedeniyle olağanüstü hasılat gelişimi
- Türkiye'deki yüksek enflasyonun etkisi ve UMS 29'un uygulanması
- Grup'un Boston ve Miami'deki lokasyonları açarak, Delta Airlines ile operasyonları genişletmesi ve Miami'deki Formula 1 Grand Prix için ortaklık yaparak A.B.D.'deki operasyonların genişlemesi
- Katar'daki FIFA Dünya Kupası'nda VIP misafirlere ağırlama hizmetlerinin sunulması
- COVID-19 nedeniyle piyasa ortamındaki değişiklikler, enflasyon ve işgücü açıkları ve bunun sonucunda ortaya çıkan fırsat ve riskler
- Yeni bir denetçi atanması için ihale süreci

## **Gözetim Kurulu üyelerinin sahip oldukları hisseler**

31 Mart 2023 itibarıyla, Dr. Andreas Bierwirth, DO & CO Aktiengesellschaft'ta 1.355 adet hisseye sahiptir. Dr. Cem Kozlu 31 Mart 2023 itibarıyla, DO & CO Aktiengesellschaft'ta 8.286 adet hisseye sahiptir

## **Bağımsızlık**

DO & CO şirketinin Gözetim Kurulu'nda, eski Yönetim Kurulu üyeleri ve yöneticiler temsil edilmemektedir; ayrıca birbiri içine geçen yönetimler mevcut değildir. DO & CO Aktiengesellschaft şirketinde görev yapan Gözetim Kurulu üyelerinin faaliyet gösterdikleri şirketlerle mevcut olan ticari ilişkiler, üçüncü şirketlerle olağan koşullarda gerçekleşmektedir.

ÖCKG 1. ekinde bulunan 39. ve 53. kurallarla bağlantılı olarak Gözetim Kurulu'nun 14 Şubat 2007 tarihli oturumunda, Gözetim Kurulu üyelerinin ve komisyon üyelerinin bağımsızlıkları ile ilgili aşağıdaki ilkeler kararlaştırılmıştır:

Bir Gözetim Kurulu üyesi, şayet şirketle veya Yönetim Kurulu ile maddi menfaat çatışması oluşturabilecek ve bu nedenle üyenin davranışını etkilemeye müsait olan, ticari veya kişisel bir ilişki içerisinde bulunmuyorsa bağımsız olarak kabul edilebilir.

Bir Gözetim Kurulu üyesinin diğer bağımsızlık ilkelerine aşağıda yer verilmiştir:

1. Gözetim Kurulu üyesinin son beş yıl içerisinde yönetim kurulu üyesi olmaması veya şirketin yönetim kadrosunda ya da bağlı ortaklıkların birinde yönetim kadrosunda faaliyet göstermemiş olması gerekmektedir.



2. Gözetim Kurulu üyesinin, şirketle veya bağlı ortaklıklardan biriyle, üye için önem taşıyacak şekilde ticari bir ilişki yürütmemesi veya bir önceki yıl yürütmüş olmaması gerekmektedir. Aynı husus, Gözetim Kurulu üyesinin önemli ölçüde ekonomik menfaati bulunduğu kuruluşlarla olan ticari ilişkiler için de geçerlidir. Gözetim Kurulu tarafından 48. L hükmüne göre münferit işlemlere onay verilmesi, otomatikman bağımlı olarak nitelendirmeye yol açmaz.

3. Gözetim Kurulu üyesinin son üç yıl içerisinde şirketin bağımsız denetçisi veya denetimini yapan şirketin ortağı veya çalışanı olmaması gerekmektedir.

4. Hiçbir Gözetim Kurulu üyesinin, şirkette faaliyet gösteren bir Yönetim Kurulu üyesinin Gözetim Kurulu üyesi olduğu başka bir şirkette; Yönetim Kurulu üyesi olmaması gerekmektedir.

5. Gözetim Kurulu üyesinin, Yönetim Kurulu üyelerinden birinin veya yukarıda bulunan maddelerde tanımlanan pozisyonlarda bulunan şahıslara yakın bir aile bireyi (birinci derece akrabası, eşi, hayat arkadaşı, annesi/babası, amcası/dayısı, halası/teyzesi, kardeşi, yeğeni, kuzeni) olmaması gerekmektedir.

Gözetim Kurulu'nun her bir üyesi, kendilerinin yukarıda sayılan ilkeler uyarınca bağımsız olduklarını beyan ederler.

DO & CO Aktiengesellschaft'ın önemli kredi kuruluşlarından biri olan Erste Group Bank AG'de Gözetim Kurulu Başkanı olan Dr. Andreas BIERWIRTH'in 21 Mart 2023 tarihinden bu yana üst düzey yönetici pozisyonunda bulunduğu belirtilmiştir.

DO & CO Aktiengesellschaft'ın ayrı olarak hazırlanmış olan sürdürülebilirlik raporunda, Gözetim Kurulu Birinci Başkan Yardımcısı Dr. Peter HOFFMANN-OSTENHOF'un sürdürülebilirlik raporunun dayandığı kriterlere göre Attila Dogudan Privatstiftung'taki Yönetim Kurulu Üyesi olarak görevine devam etmesi nedeniyle bağımsız olarak sınıflandırılmadığı belirtilmiştir.

## **Komitelerin Bileşimi ve Çalışma Şekli**

### **DENETİM KOMİTESİ:**

Dr. Andreas BIERWIRTH: Başkan

Dr. Peter HOFFMANN-OSTENHOF: 1. Başkan Vekili

Dr. Cem KOZLU: 2. Başkan Vekili (4 Ağustos 2022 tarihine kadar Denetim Komitesi Üyesi)

Mag. Daniela NEUBERGER: Üye

Denetim Komitesi'nin görevleri arasında, muhasebe sürecinin denetimi, Şirket'in iç kontrol, iç denetim ve risk yönetim sistemlerinin etkinliğini gözetmeyi içerir. Ayrıca, konsolide finansal tabloların ve konsolide finansal tabloların denetiminin yanı sıra Grup denetçisinin bağımsızlığının özellikle denetlenen şirkete verilen ek hizmetler açısından incelenmesini ve gözetilmesini içerir. Denetim Komitesi, denetimin finansal raporlamanın güvenilirliğine nasıl katkıda bulunduğunu belirten ve süreçteki kendi rolünü de içeren denetim sonuçları hakkında Yönetim Kurulu'na bir rapor sunmaktadır. Ayrıca Denetim Komitesi, her bir şirket için ayrı olarak hazırlanan mali tabloların kontrolünü, kar dağıtımının yapılmasına ilişkin hazırlanan teklifin değerlendirilmesi, yönetim raporunu, konsolide kurumsal yönetim raporunu ve konsolide sürdürülebilirlik raporunu kontrol edip sonuçları hakkında Gözetim Kurulu'na bildirmektedir. Denetim Komitesi, konsolide mali tabloları ve denetim sonuçlarına ilişkin raporu Gözetim Kurulu'na sunup, Gözetim Kurulu'nun Grup denetçisinin atanmasına ilişkin teklifi hazırlamaktadır.

4 Ağustos 2022 tarihli karar uyarınca 3 Gözetim Kurulu üyesinin, Denetim Komitesi'nin görevlerini üstlenmesine karar verilmiştir. Gözetim Kurulu Başkanı aynı zamanda Denetim Komitesi'ne başkanlık eder ve mali uzmanı olarak görev yapar. Gözetim Kurulu Başkan Vekili, Denetim Komitesi'ne başkanlık eden kişiye de vekillik eder. Denetim Komitesinin üçüncü üyesi Gözetim Kurulu tarafından seçilir.

Denetim Komitesi 2022/2023 mali yılında iki kez denetçi ile beraber olmak üzere üç kez toplanmıştır. Bu toplantılarda Denetim Komitesi, Yönetim Kurulu toplantılarda yer almasa bile denetçi ile görüş alışverişinde bulunmuştur. Bu toplantıların odak noktası, iç kontrol sistemi (ICS), risk yönetimin işlevselliği, iç denetimin uygulanması ve Bölüm 92 (4) AktG uyarınca belirlenecek diğer denetim prosedürlerinin ele alınması olmuştur. Ayrıca Denetim Komitesi, yeni denetçinin atanması için ihale sürecini de ele almıştır.

#### DENETİM KOMİTESİ ALT KURULU

Mag. Daniela Neuberger: Başkan

Dr. Andreas Bierwirth: Üye

Denetim Komitesi, 4 Ağustos 2022 tarihinde yapmış olduğu toplantıda, kanunda öngörülen yasal denetçi atamasına ilişkin ihale sürecini denetlemekle görevli bir alt kurul kurulmasına karar vermiştir. Alt kurul ayrıca Denetim Komitesi'nin alması gereken kararlar için öneriler geliştirmiştir.

#### YÜRÜTME KOMİTESİ:

Dr. Andreas BIERWIRTH: Başkan

Dr. Peter HOFFMANN-OSTENHOF: Başkan Vekili

Yürütme Komitesi, bir başkandan ve bir başkan vekilinden oluşmaktadır.

Yürütme komitesi, atama komitesinin, ödeme komitesinin ve acil durumlarda karar verme komitesinin görevlerini de yerine getirmekle yükümlüdür.

Yürütme komitesi, atama komitesi sıfatıyla Gözetim Kurulu'na, Yönetim Kurulu'nda boşalan yerlere üye atanması üzerine öneriler sunar ve acil planlanması gereken konulardan sorumludur. 2022/2023 mali yılında aday komitesi toplantı düzenlememiştir.

Ücretlendirme Komitesi, Yürütme Komitesi, Şirket ve Yönetim Kurulu Üyeleri ile olan ilişkiler, Yürütme Komitesi Üyelerinin ücretleri ve Yürütme Komitesi Üyeleri ile olan iş sözleşmelerinin içeriği ile ilgili konuları ele alır. Ücretlendirme Komitesi 2022/2023 mali yılında iki kez toplanmıştır ve 2022/2023 mali yılı için Yönetim Kurulu'nun yeni üyesi olan Sn. Attila Mark Dogudan'ın sabit ücretini ve Yönetim Kurulu üyelerinin değişken ücretlerini ele almıştır.

2022/2023 mali yılında ait ücretlendirme raporu 25. Genel Kurul'a sunulacaktır.

Yürütme komitesi, acil durumlarda karar verme komitesi sıfatıyla, onaya tabi işlerde karar vermekle sorumludur.

#### ÇSY Komitesi:

Dr. Andreas Bierwirth: Başkan

Mag. Daniela Neuberger: Üye

ÇSY Komitesi, Çevresel/Sosyal/Yönetişim alanında görev yapmak ve sorumlulukları gözden geçirmekle görevlidir. 2022/2023 mali yılında ÇSY Komitesi, Şirket'in düzenleyici çerçevesi ve konumu ile Şirket hedeflerinin ele alındığı bir toplantı gerçekleştirmiştir.

## 4. Çeşitlilik

Yönetim Kurulu üyesi seçimlerinde mesleki yeterlilikler, kabiliyet, bağlılık, yönetim kademesindeki deneyim süresi dikkate alınmaktadır. Bunlar dışında üye seçiminde çeşitliliği sağlamak için farklı milliyetler ve farklı yaşta insanları da barındırmaya dikkat edilmektedir. Yönetim Kurulu üyeleri 51 ve 76 yaş arasında olup, iki üye Avusturya vatandaşı değildir ve Almanya ile Türkiye pazarında uzun yıllara dayanan deneyime sahiptir.

Gözetim Kurulu üyelerin belirlenmesinde şirketin kendine özgü ihtiyaçları ile yönetim ve gözetim kurulu üyelerinin yeterliliği dikkate alınmalıdır. DO & CO Aktiengesellschaft'ın kurumları DO & CO'nun faaliyet gösterdiği alanlarda yeterli bilgi ve birikime ve uluslararası faaliyet gösteren ve borsada işlem gören bir şirketin idare edilmesi için gerekli olan kişisel becerilere ve deneyime sahip olmalıdır. Şu anda gözetim kurulunda bir kadın üye bulunmaktadır. DO & CO grubunun yönetim kadrolarında çok sayıda kadın yönetici yer almaktadır (ilave açıklamalar için not 5'e bakınız).

## 5. Kadınların Yönetim Kurulu'nda, Gözetim Kurulu'nda ve Yönetim Kadrosunda Yer Almasının Teşvik Edilmesine İlişkin Alınan Tedbirler

Şirket, erkeklerin ve kadınların yönetim kadrosuna atanmaları konusunda olduğu kadar, yapılacak ödemelerde de eşit muamele görmelerine büyük önem vermektedir. Şirketlerin ve şirketler grubunun yönetim kadrosundan gözlemlenebildiği üzere, DO & CO Aktiengesellschaft ve bağlı ortaklıklarının yönetim kadrosunun istihdamı cinsiyetten bağımsız olarak dengeli bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Böylelikle, Grup içinde üst kademe yönetici pozisyonlarında yüksek oranda kadın çalışan görülebilmektedir. En son yapılan seçimlerde Gözetim Kurulu'nda boşalan bir pozisyon için bir kadın aday dikkate alındı ve Gözetim Kurulu'na seçildi.

Şirketin, özellikle kadınların doğum izninden ve izninden sonra yönetim kadrosuna tekrar geri dönmeleri için uygun koşulları oluşturmaktadır. Kadın çalışanlara, yarı zamanlı değişik iş modelleri aracılığıyla geçmişteki yönetim fonksiyonlarına geri dönme ve yönetim görevlerini yerine getirme imkanları tanınmaktadır.

Viyana, 9 Haziran 2023

Attila Doğudan  
Yönetim Kurulu Başkanı

Mag. Gottfried Neumeister  
Yönetim Kurulu üyesi

Attila Mark Dogudan  
Yönetim Kurulu üyesi

# Gözetim Kurulu Raporu

DO & CO Aktiengesellschaft Yönetim Kurulu, Gözetim Kurulu üyelerini düzenli olarak yazılı ve sözlü bir şekilde, toplantılar dahilinde ve haricinde şirketin durumu, gelişimi ve önemli ticari süreçler hakkında bilgilendirmiştir. Gözetim Kurulu, Yönetim Kurulu tarafından kendilerine sunulan raporlar vasıtasıyla şirket yönetimini denetlemiş ve önem taşıyan ticari işlemler hakkında, açık müzakereler çerçevesinde detaylı bir şekilde tavsiye vermiştir.

2022/2023 mali yılında, Gözetim Kurulu, COVID-19 nedeniyle video konferans yoluyla toplantılara katılan Gözetim Kurulu'nun bireysel üyeleri ile dört toplantıda kanun ve Ana Sözleşme ile kendisine verilen görevleri gerçekleştirdi. Gözetim Kurulu'nun tüm üyeleri %100 katılım sağlamıştır. Ana odak noktası, Yönetim Kurulu'na şirketin stratejik yönelimi ve değişen risk ortamı hakkında tavsiyelerde bulunmaktır.

Gözetim Kurulu toplantılarında özellikle şu konulara odaklanılmıştır: COVID sonrası geri dönüş ve Havayolu İkram Hizmetleri ve Organizasyon İkram Hizmetleri bölümündeki yüksek talep nedeniyle olağanüstü hasılat gelişimi, Grup'un Boston ve Miami'deki lokasyonları açarak, Delta Airlines ile operasyonları genişletmesi ve Miami'deki Formula 1 Grand Prix için ortaklık yaparak A.B.D.'deki operasyonların genişlemesi, Katar'daki FIFA Dünya Kupası'nda VIP misafirlere ağırlama hizmetlerinin sunulması.

Yönetim Kurulu ve Gözetim Kurulu ayrıca Türkiye'deki hiperenflasyonun yol açtığı UMS 29 standardının uygulanmasının etkilerini tartışmıştır. Yönetim Kurulu ve Gözetim Kurulu, COVID-19'un etkileri nedeniyle meydana gelen piyasa değişikliklerini, artan enflasyonu ve personel eksikliği ile azalan işgücünü tartışmıştır. Grup'un tüm bölümlerinde artan yüksek talep ve bunun sonucunda ortaya çıkan fırsat ve riskler ile Grup'un stratejik eğilimi sunulmuştur.

Gözetim Kurulu Başkanı ve Yönetim Kurulu Başkanı, düzenli olarak şirketin gelişmesi ile ilgili önemli konular hakkında müzakere etmiştir.

Gözetim Kurulu 2022/2023 mali yılında üç kez toplanmıştır. Gözetim Kurulu 14 Haziran 2023 tarihli toplantısında DO & CO Aktiengesellschaft'ın yıllık konsolide mali tablolarını, kar dağıtım teklifini, yönetim raporunu, konsolide kurumsal yönetim raporunu ve konsolide sürdürülebilirlik raporunu, Yönetim Kurulu'nun onaylaması için incelemiştir.

Denetim Komitesi'nin önerisi üzerine Gözetim Kurulu Yıllık Genel Kurul'a, 1090 Viyana, Porzellangasse 51 adresindeki KPMG Austria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft'ın 2023/2024 mali yılı için konsolide mali tablo denetçisi olarak atanmasını önerecektir.

Şirketlerin denetimine ilişkin 16 Nisan 2014 tarihli ve 537/2014 sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konseyi Yönetmeliği (AB) Denetçiler Yönetmeliği'nin 16. Maddesinin 2. Fıkrası uyarınca yürütülen ihale sürecine uygun olarak 1090 Viyana, Porzellangasse 51 adresindeki KPMG Austria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft ve 1010 Viyana, Renngasse 1/Freyung adresindeki Deloitte Audit Wirtschaftsprüfungs GmbH katılmış ve Denetim Komitesi tarafından 1090 Viyana, Porzellangasse 51 adresindeki KPMG Austria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft önerilmiştir. Denetim Komitesi bu önerisinin üçüncü şahısların herhangi bir etkisinde kalmadan yapıldığını Denetim Yönetmeliği'nin 16 (6). Maddesi uyarınca beyan etmiştir.

Denetim Komitesi özellikle muhasebe sürecini, iç kontrol sistemini, risk yönetim ve iç denetim sisteminin etkinliğini gözlemlemiştir.

Ücretlendirme Komitesi 2022/2023 mali yılında iki kez toplanmıştır ve 2022/2023 mali yılı için Yönetim Kurulu'nun yeni üyesi olan Sn. Attila Mark Dogudan'ın sabit ücretini ve Yönetim Kurulu üyelerinin değişken ücretlerini ele almıştır.

DO & CO Aktiengesellschaft tarafından faaliyet raporu ile beraber sunulan 31 Mart 2023 tarihli yılsonu finansal tabloları, Avusturya Muhasebe Hükümlerine göre düzenlenmiş, CENTURION Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs GmbH denetim şirketi tarafından denetlenmiş ve olumlu görüş bildirilmiştir. Bağımsız denetçi, ayrıca bağımsız denetim yönetmeliğinin 11. Maddesi uyarınca denetim komitesine bağımsız denetim sonuçlarına ilişkin ilave yazılı bir rapor sunmuştur. Gözetim Kurulu, Yönetim Kurulu'nun denetim sonucu ile ilgili düzenlediği raporu kabul etmiş ve 2022/2023 yılsonu finansal tablolarını onaylamıştır. Rapor, bu suretle Anonim Şirketler Yasası'nın 96. maddesi 4. fıkrasına göre tasdik edilmiştir.

31 Mart 2023 tarihli şirketler grubu konsolide finansal tabloları, dipnotları ile birlikte, Avrupa Birliği'nde uygulanması gereken Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na (UFRS) göre düzenlenmiş ve şirketler grubu yönetim raporu ile birlikte CENTURION Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs GmbH denetim şirketi tarafından denetlenmiştir. Bağımsız denetçi, ayrıca bağımsız denetim yönetmeliğinin 11. Maddesi uyarınca denetim komitesine bağımsız denetim sonuçlarına ilişkin ilave yazılı bir rapor sunmuştur. Bağımsız denetçinin kanaatine göre, konsolide finansal tablolar, DO & CO Aktiengesellschaft şirketler grubunun 31 Mart 2023 tarihi itibarıyla finansal durumunu ve 2022/2023 hesap dönemine ait finansal performansını ve nakit akışlarını Avrupa Birliği'nde uygulanması gereken Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) ve Avusturya Şirketler Yasası'nın 245. maddesi (a) bendinin ilave taleplerine uygun olarak tüm önemli yönleriyle gerçeğe uygun bir biçimde sunmaktadır. Gözetim Kurulu, denetim sonucuna katılmıştır.

Gözetim Kurulu ayrıca DO & CO Aktiengesellschaft'ın elde ettiği karın dağıtımına ilişkin Yönetim Kurulu teklifini de incelemiştir. 11.000.000,00 Avro tutarındaki bilanço karından temettüye hak kazananlara hisse başına 1,00 Avro tutarında temettü dağıtılması ve kalan bakiyenin bilançodaki geçmiş yıl karları hesabına aktarılması 20 Temmuz 2023 tarihinde gerçekleşecek olan Olağan Genel Kurul'a teklif edilecektir. Temettüye hak kazanan hisse sayısı, Genel Kurul tarihine kadar paya dönüştürülebilir tahvil sahiplerine hisse ihraç edilmesi yoluyla değişebilir, bu durumda kar dağıtım önerisi Olağan Genel Kurul toplantısında temettüye hak kazanan hisse sayısına göre yeniden düzenlenir.

Konsolide Kurumsal Yönetim Raporu'nun, Şirketler Yasası'nın 267. maddesi (b) bendi uyarınca, uygunluk denetimi ve de DO & CO Aktiengesellschaft şirketinin 2022/2023 mali yılında Avusturya Kurumsal Yönetim Kodeksinin kurallarına riayet edip etmediğinin değerlendirilmesi, Held Berdnik Astner & Partner Rechtsanwälte GmbH isimli avukatlık bürosunda çalışan Dr. Ullrich Saurer tarafından gerçekleştirilmiştir ve DO & CO'nun 2022/2023 mali yılında Avusturya Kurumsal Yönetim Kodeksi'nin kurallarına riayet ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Gözetim Kurulu, kendi faaliyetlerini de değerlendirmiştir. Bu değerlendirmenin sonuçları 14 Haziran 2023 tarihli Gözetim Kurulu toplantısında kapsamlı olarak ele alınmıştır.

Geçtiğimiz yıl, kalite, inovasyon ve çalışan odaklılığı gibi kurumsal değerlerin Grup'un zorlu zamanlardaki olağanüstü başarısının temeli olmaya devam ettiğini göstermiştir. Gözetim Kurulu, Grup yönetimine ve özellikle DO & CO bölümlerindeki tüm çalışanlara özverili çalışmalarından dolayı teşekkür etmektedir.

Viyana, 14 Haziran 2023

Dr. Andreas Bierwirth  
Gözetim Kurulu Başkanı

# Anahtar Figürler Sözlüğü

			Mali Yıl 2022/2023	Mali Yıl 2021/2022
FAVÖK Marjı (%)	FAVÖK	milyon TL	2.990,41	
	Üçüncü Taraplardan Elde Edilen Gelirler	milyon TL	29.612,46	%10,1
FVÖK Marjı (%)	FVÖK	milyon TL	1.788,16	%6,0
	Üçüncü Taraplardan Elde Edilen Gelirler	milyon TL	29.612,46	%6,0
Satış Getiri Oranı (%)	Vergi Öncesi Kar	milyon TL	1.028,49	%3,5
	Üçüncü Taraplardan Elde Edilen Gelirler	milyon TL	29.612,46	%3,5
Düzeltilmiş Özsermaye milyon TL	+ Özsermaye	milyon TL	4.134,77	4.134,77
	- Teklif Edilen Temettü	milyon TL	0,00	2.837,09
Özkaynak Oranı (%)	Düzeltilmiş Özsermaye	milyon TL	4.134,77	%19,6
	Toplam Sermaye	milyon TL	21.051,12	%15,6
Özkaynak Karlılık Oranı - %	Vergi Sonrası Kar	milyon TL	747,70	%20,8
	Ø Düzeltilmiş Sermaye 1	milyon TL	3.588,30	%9,2
Borçlar milyon TL	+ Tahviller	milyon TL	1.591,97	10.976,21
	+ Diğer Uzun Vadeli Yükümlülükler	milyon TL	8.173,52	
	+ Kısa Vadeli Krediler	milyon TL	367,97	
	+ Kısa Vadeli Kiralama Borçları	milyon TL	414,21	
	+ doğrudan satış amaçlı elde tutulan varlıklara tahsis edilen yükümlülükler	milyon TL	93,30	
Net Borçlar milyon TL	+ Ticari Borçlar	milyon TL	10.640,98	5.734,68
	- Nakit ve Nakit Benzerleri	milyon TL	4.906,30	
Net Borçlar / FAVÖK Oranı	Net Borçlar	milyon TL	5.734,68	1,92
	FAVÖK	milyon TL	2.990,41	3,31
Borç / Özkaynak Oranı (%)	Net Borçlar	milyon TL	5.734,68	%138,7
	Düzeltilmiş Özsermaye	milyon TL	4.134,77	%234,2
Nakit ve Nakit Benzerleri Fazlası milyon TL	+ Nakit ve Nakit Benzerleri	milyon TL	4.906,30	4.314,05
	- Satışların %2'si	milyon TL	592,25	
	- Teklif Edilen Temettü	milyon TL	0,00	
İşletme Sermayesi milyon TL	+ Dönen Varlıklar	milyon TL	10.912,73	-311,35
	- Kısa Vadeli Borçlar	milyon TL	6.411,13	
	- Nakit ve Nakit Benzerleri Fazlası	milyon TL	4.314,05	
	Satış Amaçlı Elde Tutulan Varlıklar	milyon TL	498,90	
	- Teklif Edilen Temettü	milyon TL	0,00	
Serbest Nakit Akışı milyon TL	+ Faaliyetlerden Kaynaklanan Nakit Akımları (Net Nakit Akış)	milyon TL	2.380,91	1.715,04
	+ Yatırım Faaliyetlerinden Kaynaklanan Nakit Akımları	milyon TL	-665,87	
Hisse Başına Kazanç TL	Konsolide Kar	milyon TL	701,93	71,78
	Hisse Senedi Adeti	milyon adet	9,78	
Seyreltilmiş Hisse Başına Kazanç (TL)	Konsolide Kar (seyreltilmiş hisse başına kar hesabında kullanılan)	milyon TL	771.895.070,18	70,27
	Mevcut hisselerin ağırlıklı ortalaması + potansiyel hisselerin ağırlıklı ortalaması	milyon adet	10.984.231,00	
Fiyat-Kazanç Oranı (P/E)	Dönem Sonu Değeri (Kapanış Kuru)	TL	2.244,89	31,27
	Hisse Başına Kar	TL	71,78	
Vergi Oranı - %	Dönem Vergi Gideri	milyon TL	-280,79	-%27,3
	Vergi Öncesi Kar	milyon TL	1.028,49	
Düzeltilmiş FVÖK milyon TL	FVÖK	milyon TL	1.788,16	1788,16
	- Yatırım Amaçlı Elde Tutulan Gayrimenkullerden Elde Edilen Kira Geliri	milyon TL	0,00	
	+ Yatırım Amaçlı Elde Tutulan Gayrimenkullerden Kaynaklanan Giderler	milyon TL	0,00	
Kullanılan Sermaye (KS) milyon TL	+ Düzeltilmiş Özsermaye	milyon TL	4.134,77	9.688,45
	+ Uzun Vadeli Borçlar	milyon TL	10.505,23	
	- Nakit ve Nakit Benzerleri	milyon TL	4.906,30	
	- Yatırım Amaçlı Elde Tutulan Gayrimenkuller	milyon TL	45,25	
Kullanılan Sermayenin Getirisi (KSG) - %	Düzeltilmiş FVÖK	milyon TL	1.788,16	%17,8
	Ø Kullanılan Sermaye 1	milyon TL	10.045,13	

1 ... Son dört çeyreğin dönem sonu bakiyeleri ve ilgili dönemin dönem başı bakiyesinin ortalaması alınarak hesaplanmıştır.