

TÜRK TUBORG BİRA VE MALT SANAYİİ A.Ş.

31 MART 2012 TARİHLİ YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

*BOARD OF DIRECTORS'
ANNUAL REPORT
AT 31 MARCH 2012*

İÇİNDEKİLER CONTENTS

GENEL YÖNETİM BİLGİLERİ
GENERAL INFORMATION ON MANAGEMENT

GİRİŞ I INTRODUCTION

RAPORUN DÖNEMİ A PERIOD COVERED BY REPORT
01.01.2012-31.03.2012 01.01.2012-31.03.2012

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

YÖNETİM KURULU C BOARD OF DIRECTORS

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

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

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

DENETÇİLER D AUDITORS

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

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

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

SERMAYE İLE İLGİLİ BİLGİLER E INFORMATION ON CAPITAL

Kayıtlı Sermaye : 400.000.000 TL

Registered Capital : TRY 400.000.000

Çıkarılmış Sermaye: 99.971.560 TL

Issued Capital : TRY 99.971.560

Ortak Sayısı: Yaklaşık 3000 kişidir.

Number of shareholders: Approximately 3000 people.

Hisse Senedi Piyasa Fiyatı :

1 TL nominal değerdeki hisse senetlerinin piyasa fiyatları 3,16 – 5,56 TL arasında işlem görmüştür.

Market Price of Shares:

Shares with nominal values of TRY 1 have been traded at market price of TRY 3,16 – 5,56.

Temettü Dağıtımı

Dividend Distribution

Yıllar / Years

Hisse Başına / Per Share

2009

-

2010

-

2011

-

Ortaklık Sermayesi

Share Capital

**İsim
Name**

**Sermaye Payı (TL)
Share in Capital (TRY)**

**Sermayedeki Oranı (%)
Participation Rate (%)**

International Beer Breweries Ltd. (“IBBL”)

95.659.374

95,69

Halka açık kısım/Public quotation

4.312.186

4,31

99.971.560

100,00

Bağlı Ortaklık

Subsidiary

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

Bimpaş Beer and Soft Beverages Marketing Inc.

Bağlı Ortaklığın Sermayesi
Share Capital of Subsidiary

: 128.809.200 TL
: TRY 128.809.200

Bağlı Ortaklığın Faaliyet Konusu
Nature of Operations of Subsidiary

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

Bağlı Ortaklığın Tutarı
Amount of Investment to Subsidiary

: 128.719.162,15 TL
: TRY128.719.162,15

Bağlı Ortaklığın Oranı
Participation Rate to Subsidiary

: %99,93
: 99,93%

Bağlı Ortaklıktan Alınan Kar Payı:
Dividend received from Subsidiary

Yıllar Years	Alınan Kar Payı (TL) Dividend Received (TRY)
2009	0
2010	0
2011	0

İştirakler	Investments
Desa Enerji Elektrik Üretimi Otoprodüktör Grubu A.Ş.	<i>Desa Energy Electricity Production Autoproducer Group Inc.</i>
İştirakin Sermayesi <i>Share Capital of Investment</i>	: 33.200.000 TL : TRY33.200.000
İştirakin Faaliyet Konusu <i>Nature of Operations of Investment</i>	: Elektrik enerji üretimi : Electricity generation
İştirakin Tutarı <i>Amount of Investment</i>	: 1.344.000 TL : TRY 1.344.000
İştirakin Oranı <i>Participation Rate to Investment</i>	: %4,048 : 4,048%
İştirakten Alınan Kar Payı: <i>Dividend received from Investment</i>	: Yıllar Alınan Kar Payı (TL) Years Dividend Received (TRY)
	2009 0
	2010 0
	2011 0
Bintur Turizm ve Catering Hizmetleri Ticaret A.Ş.	<i>Bintur Tourism and Catering Services Trading, Inc.</i>
İştirakin Sermayesi <i>Share Capital of Investment</i>	: 240.000 TL : TRY 240.000
İştirakin Faaliyet Konusu <i>Nature of Operations of Investment</i>	: Turizm, catering hizmetleri. : Tourism and catering services.
İştirakin Tutarı <i>Amount of Investment</i>	: 3.200 TL : TRY 3.200
İştirakin Oranı <i>Participation Rate to Investment</i>	: %1,33 : 1,33%
İştirakten Alınan Kar Payı: <i>Dividend received from Investment</i>	: Yıllar Alınan Kar Payı (TL) Years Dividend Received (TRY)
	2009 1.625
	2010 0
	2011 1.969

ORTAKLIĞIN FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR VE BU SEKTÖR İÇİNDEKİ YERİ

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

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

F INDUSTRIAL SEGMENT AND RELATIVE POSITION

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

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

Türk Tuborg tarafından üretilen ürünlerin satışı Bimpaş Bira ve Meşrubat Pazarlama A.Ş. tarafından tüm Türkiye’de merkez satış teşkilatımız veya bayilerimiz aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. 2012 yılında Türk Tuborg portföyünde; süper premium bira segmentinde Corona, Leffe Brune, Leffe Blonde, Hoegaarden ve Guinness, premium bira segmentinde Carlsberg, standart segmentte Tuborg Gold, Tuborg Fıçı ve Tuborg Special, ekonomik bira segmentinde ise Skol ve Venüs markaları yer almaktadır.

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

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

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

FAALİYETLER II OPERATIONS

YATIRIMLAR A CAPITAL INVESTMENTS

2012 yılında devam eden yatırımlardan başlıcaları aşağıdaki gibidir:

- Malt Amonyak Kompresörü
- Üretim tesisi inşaat işleri
- Çimlendirme Zemin İzgaraları Değişimi
- Filtre Dozaj Sistemi
- Maya Tankı Yenilemesi
- Altyapı Hatlarının Yenilenmesi

Main investment projects continued in 2012 are as follows:

- *Compressor for Malt Cooling*
- *Constructions for production plant*
- *Germination False Bottom*
- *Filter Dosage Systems*
- *Yeast Tank Renewal*
- *Improvement of Infrastructure*

31.03.2012 kapasite kullanım oranları	%	Ratio of capacity usage at 31.03.2012
Bira	68	Beer
Malt	74	Malt

Son iki yılda üretilen ürünlerin karşılaştırması	31.03.2012	31.03.2011	%
Bira (hl) / Beer (hl)	415.813	324.559	28,1
Malt (ton) / Malt (tons)	6.699	6.590	1,7

MAL VE HİZMET ÜRETİMİNE İLİŞKİN FAALİYETLER

B

GOODS AND SERVICE PRODUCTION ACTIVITIES

Markalara ait faaliyetler ve yenilikler:

Tuborg

Tuborg Gold 2012 yılının ilk 3 ayında, % 100 Malt ve şeker katkısız olma özellikleri ile tüketicilerin ve satış noktalarının beğenisini kazanmaya devam etti.

2012 yılı 1. çeyreğinde, Tuborg markası sponsorluğu altında müzik konserleri gerçekleştirildi . Facebook sayfası üzerinden konserlerle ilgili içerik soruları oluşturuldu, soruları doğru cevaplayan kişilere konser davetiyesi hediye edildi. 2012 iletişim kampanyası ile ilgili çalışmalar yapıldı.

2011'in sonunda başlayan, "Yılın Adam Gibi Adamı" uygulamasına sosyal medyada devam edildi.

Carlsberg

Carlsberg markamız geçtiğimiz yıl ortaya koyduğu başarılı performansı bu yılın ilk çeyreğinde de sürdürmüştür. Mart ayından itibaren fiyat etiketli Carlsberg 50 cl kutu ürünlerimiz satışa sunulmuştur.

Skol

2011 yılı Mart ayından itibaren Skol yeni şişe ve etiket tasarımı ile raflarda yer almaktadır.

Corona Cerveza

Dünyanın en prestijli bira markalarından olan ve sadece Meksika 'da üretilip, 150'yi aşkın ülkeye sevk edilen "Corona Cerveza" markası çizgi altı çalışmalar ile kapalı ve açık tüketim alanlarında desteklenmeye devam edildi.

Guinness

Dünyanın en prestijli bira markalarından olan ve sadece İrlanda'da üretilip, 150'yi aşkın ülkeye sevk edilen "Guinness Fıçı" Türk Tuborg aracılığıyla ithal edilerek prestijli satış noktaları aracılığıyla tüketicilerle buluşturuldu. Seçilmiş satış noktalarında penetrasyon devam etmektedir.

Activities and innovations of brands:

Tuborg

Tuborg Gold has continued to be appreciated by both beer consumers and sales outlets in the first quarter of 2012, with its quality, "100% malt" and no sugar added characteristic.

In the first quarter of 2012, Tuborg has sponsored or co-sponsored many music events. Contents about event were created via facebook, then people who answered the questions correctly had a chance to get an invitation for the concert as a gift. Creative work on communication campaign for 2012 has been developed.

"Yılın Adam Gibi Adamı" application has continued through social media since the end of 2011.

Carlsberg

Carlsberg sustained its positive performance during the first quarter of 2012. Beside this, the 50 cl Carlsberg can has been sold with price labelled packs starting from March.

Skol

Skol has been in the market with its new bottle and label designs since March 2011

Corona Cerveza

Corona Cerveza, one of the most prestigious beer brands of the world which is only produced in Mexico and distributed to more than 150 countries continued to be supported with below the line communication activities both in on and off premises.

Guinness

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

Leffe

Dünyanın en prestijli bira markalarından olan “Leffe” Türk Tuborg aracılığıyla ithal edilerek, prestijli satış noktaları aracılığıyla tüketicilerle buluşturuldu. Seçilmiş satış noktalarında penetrasyon devam etmektedir.

Hoegaarden

Dünyanın önde gelen Belçika tipi buğday birası olan “Hoegaarden” Türk Tuborg aracılığıyla ithal edilerek prestijli satış noktaları aracılığıyla tüketicilerle buluşturuldu. Seçilmiş satış noktalarında penetrasyon devam etmektedir.

Leffe

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

Hoegaarden

Hoegaarden, one of the most original Belgium wheat beer brands of the world which has been imported by Turk Tuborg and brought together with the consumer via prestigious outlets. Penetrations have been continued on selected outlets.

SATIŞ ÇALIŞMALARI C SALES

Yurt içi satışlar:

Konsolide yurtiçi net satışlar 2012 yılı 3 aylık döneminde %36 artarak 29.5 milyon TL’den 40.2 milyon TL’ye yükselmiştir.

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

İhracat:

Konsolide yurtdışı net satışlar 2012 yılı 1.çeyreğinde %44 artarak 9.6 milyon TL’den 13.8 milyon TL’ye yükselmiştir.

2012 yılı 1.çeyrekte Türk Tuborg ihracatı 2011 yılına göre hacmen %16’ lık bir artış kaydetmiştir.

Türkiye toplam bira ihracatı dikkate alındığında Türk Tuborg’ un ilk 3 ay için %54’ lük bir paya sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Domestic Sales:

Consolidated domestic net sales have increased from TR 29.5 million to TR 40.2 million by 36% in the first quarter of 2012.

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

Exports:

Consolidated export net sales have increased from TR 9.6 million to TR 13.8 million by 44% in the first quarter of 2012.

In the 1st quarter of 2012, Turk Tuborg’ s export had an increase of 16% in sales volume.

As Turkey’s total beer export is considered, it is noted that Turk Tuborg has a share of 54% for the first 3 months.

FİNANSAL YAPI D FINANCIAL STRUCTURE

Şirketimizin Sermaye Piyasası Kurulu mevzuatı doğrultusunda hazırlanan 31 Mart 2012 tarihli konsolide bilanço ve gelir tabloları faaliyet raporu ile birlikte sunulmaktadır.

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

The consolidated balance sheet and income statements of our company at 31 March 2012 which have been prepared in compliance with the Capital Market Board regulations are provided with this annual report.

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

31.03.2012 ve 31.12.2011 tarihleri itibariyle konsolide banka borçları dökümü aşağıda gösterilmektedir:

Consolidated bank loans as of 31.03.2012 and 31.12.2011 are detailed as follows:

	<u>31.03.2012</u> <u>(TL)</u>	<u>31.12.2011</u> <u>(TL)</u>
I- Kısa Vadeli Banka Kredileri <i>Short-Term Bank Loans</i>		
a) TL Kredileri/ <i>TRY Loans</i>	47.916.601	47.111.137
b) USD Kredileri / <i>USD Loans</i>	0	0
c) EUR Kredileri / <i>EUR Loans</i>	0	0
	47.916.601	47.111.137
II- Uzun Vadeli Banka Kredileri <i>Long-Term Bank Loans</i>		
a) TL Kredileri/ <i>TRY Loans</i>	0	0
b) USD Kredileri / <i>USD Loans</i>	0	0
c) EUR Kredileri / <i>EUR Loans</i>	0	0
	0	0
<i>Banka Kredileri Toplamı / Total Bank Loans</i>	47.916.601	47.111.137

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

	<u>31.03.2012 (%)</u>	<u>31.12.2011 (%)</u>
Cari Oran / <i>Current Ratio</i>	0,86	0,88
Likidite Oranı / <i>Acid Test Ratio</i>	0,67	0,72
Karlılık Oranı / <i>Profitability Ratio</i>	-	-
Aktif Karlılığı / <i>Return on Assets</i>	-	-
Aktif Devir Hızı / <i>Working Capital Turnover</i>	0,79	0,80
Mamul Stok Devir Hızı / <i>Product Inventory Turnover</i>	19,63	12,25
Borçlanma Rasyosu / <i>Debt Ratio</i>	0,63	0,61

İDARİ FAALİYETLER E ADMINISTRATIVE ACTIVITIES

2012 Yılı Türk Tuborg üst düzey yöneticileri : ***Türk Tuborg executives for the year of 2012***

Damla BİROL	:	İcra Başkanı <i>Chief Executive Officer (CEO)</i>
Timur GÖKMERAL	:	Finans Başkan Yardımcısı (CFO) <i>Vice President – Finance (CFO)</i>
Murat AKGÜN	:	Tedarik Zinciri Başkan Yardımcısı <i>Vice President – Supply Chain</i>
Onur Fırat BAYKAL	:	Satış Başkan Yardımcısı <i>Vice President – Sales</i>
Nilüfer REİSOĞLU	:	Pazarlama Başkan Yardımcısı <i>Vice President – Marketing</i>
Ayşe KESKİNEL	:	İnsan Kaynakları Başkan Yardımcısı <i>Vice President – Human Resources</i>

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

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

Ocak– Mart 2012 döneminde Türk Tuborg ve Bimpaş’da toplam 563 kişi ortalama personel istihdam edilmiştir.

Average number of people employed in Turk Tuborg and Bimpas is 563 in the period of January– March 2012.

Çalışanların Ocak – Mart 2012 döneminde Kurum içi ve dışı eğitimlerine önem verilmiş, hazırlanmış bir hareket planı doğrultusunda eğitimler gerçekleştirilmiştir.

Importance has been placed on the in-house and outsourced training of the employees during January– March 2012. Trainings have been implemented in accordance with a prepared operational plan.

Çevre Politikası : ***Environmental Policy***

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

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

- Doğal kaynakları ve hammaddeleri en verimli şekilde kullanmak,

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

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

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

- Çevre boyutlarımız ile ilgili yasal gerekliliklere uymak,

- To obey the legal requirements related to environmental aspects,

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

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

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

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

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

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

Kalite ve Gıda Güvenliği Politikası : Quality and Food Safety Policy

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

- Müşterilerimiz ve tedarikçilerimizden gelen geri bildirimleri değerlendirerek tüm süreçlerimizi gözden geçirmek ve sürekli iyileştirmek,

- Tüm çalışanlarımızın yetkinliklerini geliştirmek ve iyileştirme çalışmalarına katılımlarını sağlayarak hedeflerimize ulaşmak,

- Yasal gereklilikleri yerine getirerek sektörel ve teknolojik gelişmeleri sürekli ve sistemli olarak takip etmek,

- Kaliteyi ve Gıda güvenliğini mümkün olan en üst seviyeye çıkarmaktır.

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

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

- Continous improvement and review of all of our processes , by evaluating the feedback from our customers and our suppliers;

- To improve all our employees' competencies and achieve our goals by ensuring their participation in development studies ;

- To follow up the industrial and technological developments continually and systematically , by applying the legal requirements ,

- To reach the highest level of the quality and food security as much as possible.

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

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

**YÖNETİM KURULU
BOARD OF DIRECTORS**