

ÜLKER BİSKÜVİ

4Ç23 FİNANSAL SONUÇLARI



ÜLKER

AGENDA

01

Dönemsel
Performans

02

Operasyonel
Performans

03

Sürdürülebilirlik

04

Finansal
Performs

05

Enflasyon
Muhasebesi

06

Görünüm

01 Dönemsel Performans

01 Dönemsel Performans



Dönemsel Performans



Pazar Payı Gelişimi

- Devam eden pazar payı artışı ile %35 Pazar payı
- Önemli marka yatırımları



Operasyonel/Finansal Gelişmeler

- Güçlü satış büyümesi
- Başarılı maliyet yönetimi
- Güçlü serbest nakit akış
- Rekor kar performansı
- Tüm bölgelerde özellikle Türkiye ve Orta Asya pazarlarında güçlü hacimsel büyümesi



Sürdürülebilirlik Gelişmeleri

- «Fındık'tan fazlası» projemiz
- «Kakao'dan fazlası» yolculuğumuz
- Global endekslerde başarılarımız



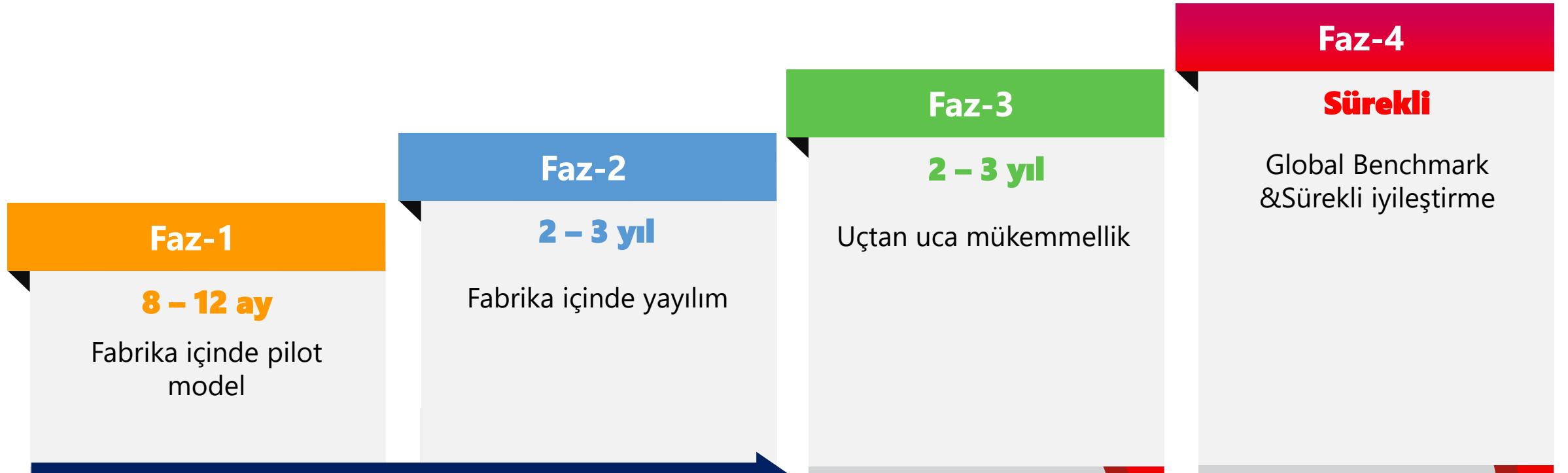


02

Operasyonal Performans

Mükemmellik yolculuğumuz 2013 yılından beri devam ediyor

- « Uçtan Uca » Mükemmelliğe Doğru Kültürel Dönüşüm
- Silo'ların ve bariyerlerin ortadan kaldırılması ile → « Kazanan kültüre sahip tek takım » 'a dönüşümü



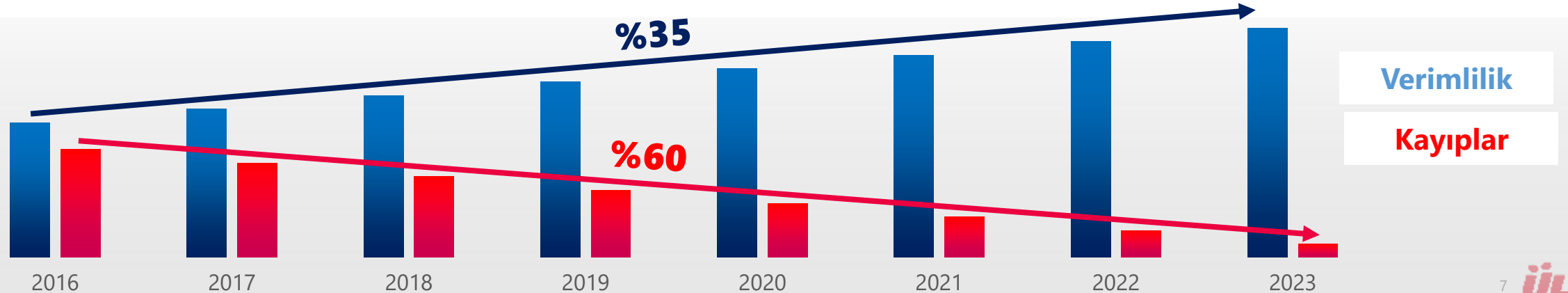
Kayıpların ortadan kaldırılmasında tüm çalışanların katılımı

Uçtan uca mükemmelliğe odaklanan yalın ve çevik takımlara dönüşüm

Yolculuğumuzu nasıl **Yalın ve Çevik** organizasyona dönüştürdük

- **Kazanan Kültürün** Yaygınlaştırılması. Kademeler ve yetki alanı optimizasyonu. Organizasyondaki **siloların kaldırılması. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemi ve Kültürün Uygulanması**
- Fabrikalarda Koçluk. **Operatör eğitimleri**, OEE, Materyal balans ve Kayıp Azaltmaya odaklanma
- **Standard Prosedürler**. En iyi uygulamaların yaygınlaştırılması. Tanınma ve Takdir Sisteminin uygulanması. Akıl Küpü Kaizen Sistemi

- **Yalın dönüşüm**. Satış operasyonlarının birleştirilmesi. **Öğrenen bir organizasyon kurma**. Ar-Ge Akademisi, Üretim Akademisi, Tedarik Zinciri Akademisi, vb.
- Fabrikalar arası optimizasyon ve sinerji projeleri. Dijitalleşmeye odaklanma, MCC ve verimlilik projelerine odaklanma. Tedarikçilerle başlatılan projeler, **tedarikçi gelişimine odaklanma**
- Dijital platformları ve teknolojileri tam anlamıyla kullanma. Tedarik Zincirini dijital çözümler aracılığıyla uçtan uca izleme. **IoT ve geleceğin üretim tekniklerini devreye alma**
- «Yapay Zeka» uygulamalarının özellikle tedarik zinciri ve satış operasyonlarımıza entegre edilmesi



Sayılar ile dönüşüm



Kademe Sayısı



**Kademe sayılarında
önemli iyileştirme**

7

4

Yetki Alanı



**Yetki alanında sürekli
gelişim**

4

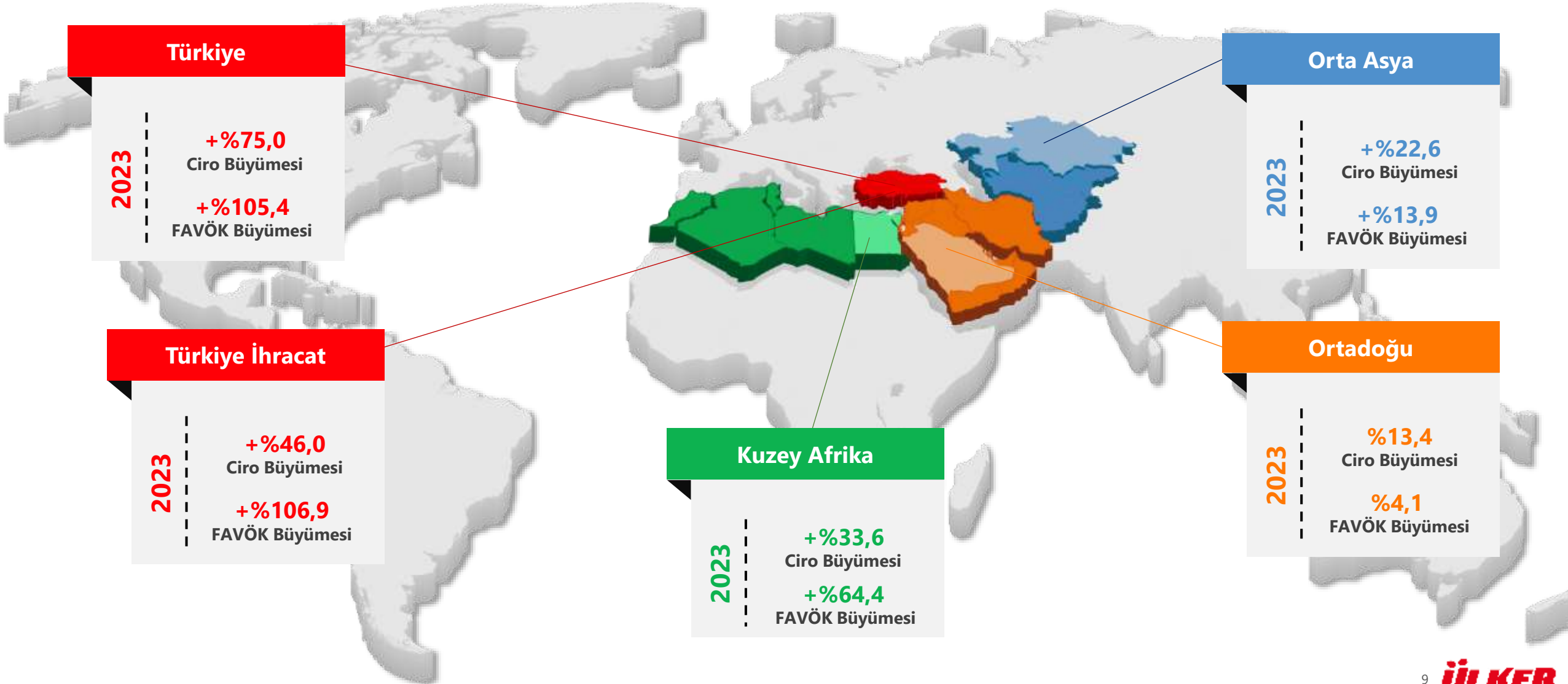
6

Yeni yapı ile daha çevik ve yalın bir organizasyon oluşturulmuştur

Verimliliği artırmak için organizasyonel kademe sayısı ideal orana getirilmiştir. Girişimcilik Ruhu Manifestosu ile Liderlik Başarı Modeli kapsamında yalın bir organizasyon yapısı oluşturulmuştur.

Stratejimiz, Liderlik Başarı Modeli ile maliyet lideri olmaktır.

Geniş bir coğrafyaya dağılmış operasyon alanımız liderlik ve büyüme için benzersiz ölçek sağlıyor

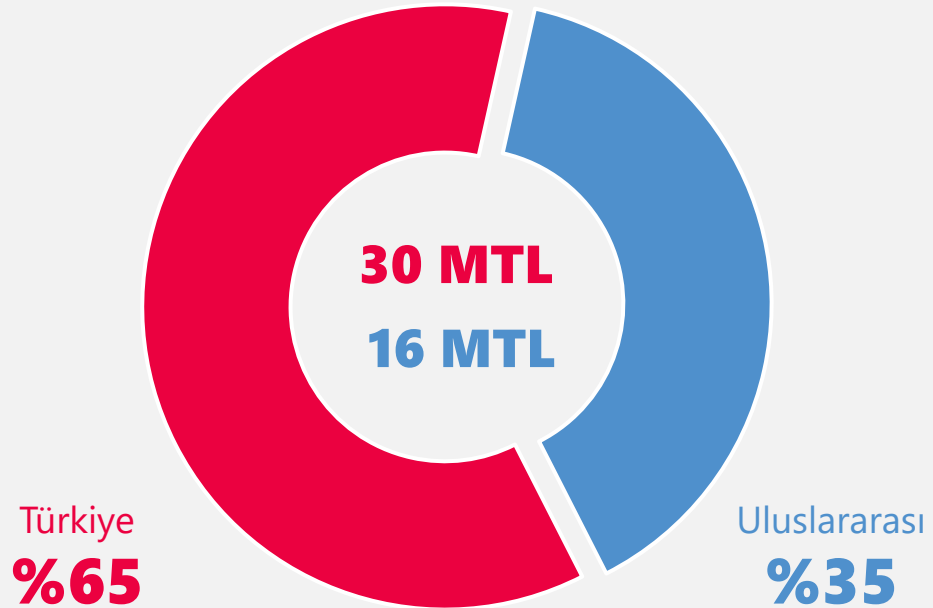


Gelir Dağılımı

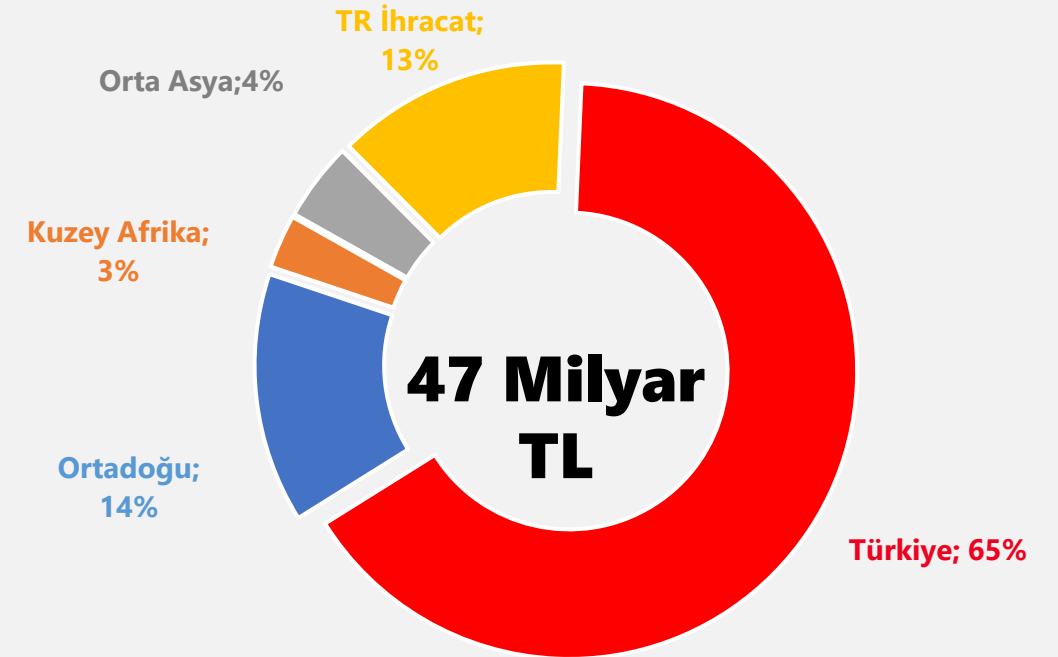


Geniş coğrafi dağılım

47 Milyar TL



Gelirin bölgesel kırılımı



Global Pazar Paylarımız



TÜRKİYE



Bisküvi



Çikolata



Kek

%35

ORTADOĞU



Bisküvi

%25

KUZEY AFRİKA



Bisküvi

%16

ORTA ASYA



Çikolata

%16

Yeni ürün lansmanlarımızın ciroya katkısı



Türkiye



Uluslararası



Toplam

03

Sürdürülebilirlik



DÜNYAMIZ

ANA HEDEFLER:

İsrafsız şirket kültürümüzle, karbon net sıfır ve döngüsel üretim modellerine geçişte öncü uygulamalar hayata geçirmek.

The infographic is centered around a circular diagram with a person holding a globe. The goals are organized as follows:

- 2030'e kadar, yüzde net karbonu %0.5'in altına indirmek.**
- 2050'ye kadar, tüm değer zincirinde net sıfır emisyon gerçekleştirmek.**
- 2075'e kadar, fabrikalarımızda 1000 yenilenebilir kaynaktan elde edilen elektrik kullanmak.**
- 2030'a kadar, tüm depolarımızda 1000 yenilenebilir kaynaktan elde edilen elektrik kullanmak.**
- 2025'e kadar, tüm ambalajları geri dönüştürülebilir, yeniden kullanılabilir veya kompost edilebilir hale getirmek.**
- 2030'a kadar, 250000 ton geri kazanımı gerçekleştirmek.**
- 2030'a kadar, yüzde net karbonu %0.5'in altına indirmek.**

At the bottom, there are six icons representing different sustainability goals:

- 1. Net Zero
- 2. Circular Economy
- 3. Climate Change
- 4. Water
- 5. Air Quality
- 6. Biodiversity

ÇALIŞANLAR

ANA HEDEFLER:

Çeşitliliği ve kapsayıcılığı destekleyen, mutlu ve verimli bir çalışma kültürünü sürdürmeyi hedefleyen ve sektöründe en çok tercih edilen şirket olmak

01 2030 yılına kadar, mevcut kadını çalışan oranını 550 artırmak, toplamda %38'e çıkarmak. Yine de kadını çalışan oranını %40'a çıkarmak.

02 Dijital platformlarımız için kullanıcı deneyimini, toplamda %100'üni kapsayacak şekilde iyileştirmek. Yine de kullanıcı deneyimini %100'üni kapsayacak şekilde iyileştirmek. Tüm çalışanlarımız için sürdürülebilirlik ve sosyal konulara odaklanarak çalışmak.

03 Yapacağımız insan odaklı çalışmalarla, 2030 yılına kadar global olarak platformlarımız (Top Employer vb.) en başarılı işverenler arasında yer alarak, global işveren topluluğunu temsil ve etkilemek ve sektörde "en çok çalışmak isteyen şirket" olmak.

04 En iyi ve en iyi işverenler arasında yer alarak, global işveren topluluğunu temsil ve etkilemek ve sektörde "en çok çalışmak isteyen şirket" olmak.

6 **2030** **YENİ** **YILLAR**

8 **2030** **YENİ** **YILLAR**

10 **2030** **YENİ** **YILLAR**

12 **2030** **YENİ** **YILLAR**

DEĞER ZİNCİRİ

ANA HEDEFLER:

Yerli tarım, yerel kalkınma ve çiftçi refahına odaklanmak,
onarıcı ve sürdürülebilir tarım uygulamalarını yaygınlaştırmak

- 01** 2030'a kadar, kakao ve palm harici toplam yerli tarımsal ham madde kullanımını %90'a çıkarmak
- 02** 2030'a kadar, eşleşmeli tarım yapışını buğday üreticileri ile 10.000 dekar alanda "Onarıcı Tarım Uygulamalarının Hayata Geçirilmesi"
- 03** 2030'a kadar, buğday ve fındık üretiminde sürdürülebilir tarım uygulamalarına geçişi sağlamak.
- 04** 2030'a kadar, tedarik edilen ana ham maddelerin (kakao, palm) %100'ünü sürdürülebilir kaynaklardan sağlamak.

TOPLUM

ANA HEDEFLER:

Aktif ve dengeli yaşam için gerekli temel alışkanlıkları desteklemek

01 Tüketicilerin talep ve ihtiyaçlarını günlük ihtiyaçlarına eklenerek ürünlerin yanı sıra, periyodik ve çeşitlendirilmiş, inovatif ürünler geliştirmek.

02 2030 yılına kadar tüm ürün kategorilerinde 3.000 ton ekler, 1.000 ton yağ ve 50 ton tuz azaltımı gerçekleştirilmek.

03 Sonraki pazarlama ilaizlerinde tüm markalarda %100 uyum sağlamak.

04 Çocukların aktif-dengeli yaşam için harayot etmeye teşvik edecek ve sağlıklı yaşam bilincini erden getireni oluşturacak projeleri desteklemek.

05 Çocukların potansiyellerini keşfedecceği platformları oluşturmak ve projeleri desteklemek.

06 2030 yılına kadar faaliyetlerimizin bütünselliği bağlamında medikal ve teknolojik inovasyon ile sağlıklı ve güvenli yaşamı destekleyerek, yaşamın kalitesini artırarak ve bu konuda toplumsal faydayı artırarak katkı sağlamak.

Sürdürülebilirlik Yol Haritamız (2024 ve sonrası)



Bilime Dayalı Hedefler Girişimi'nde belirlenen 2050 **net sıfır** hedefimiz için "**Karbonsuzlaştırma Yol Haritamızı**" oluşturuyoruz,



Tedarikçilerimiz için bir **ESG (Çevresel & Sosyal & Yönetişim)** programı başlatıyoruz.



2025 EUDR düzenlemesine uygun olarak **Beyond Cocoa** programını geliştiriyoruz, **%100 orman tahrip edilmemiş** plantasyon izlenebilirliği sağlayarak



Tüm ambalajları **2025**'e kadar geri dönüşümlü, yeniden kullanılabilir veya kompostlanabilir hale getiriyoruz.



Tesislerimizde **2025**'e kadar **%100 yenilenebilir kaynaklardan elektrik** kullanıyoruz ve tüm depolarımızda **2030**'a kadar.



Fabrikalarımızda ve tedarik zincirimizde **sürdürülebilirliği dijital uygulamalarla destekliyoruz** (Doktar, BlueIT, Farmforce, Agromap, NDV, vb.)



2030'a kadar ürettiğimiz **10.000 dekarlık** arazide regeneratif tarım uygulamaları gerçekleştiriyoruz.



Yerli tarım hammaddelerinin kullanımında **%90'ı aşmayı hedefliyoruz..**



2030'a kadar gıda net kayıplarımızı **%0,5**'in altına indiriyoruz.



2030'a kadar toplam **250.000 m³** su ve atıksu geri kazanımı sağlıyoruz.



2023'de Öne Çıkanlar

Beyond Hazelnut



«Beyond Hazelnut» projesi kapsamında;

- **75 çiftçiye**, bunların arasında **25** kadın çiftçiye sürdürülebilir tarım uygulamaları eğitimi sağladık
- İlgilenen çiftçilere **genç fındık fidanları** dağıtıldı.
- Kadın çiftçiler için toprak analizleri yapıldı..

SÜRDÜRÜLEBİLİRİ BUĞDAY PROJELERİMİZ

- **Su Riski Projesi**
 - İş Ortaklarımız: **BCSD Türkiye ve Ankara University.**
 - **Damla sulama ilk olarak Türkiye'de buğday** yetiştiriciliğinde denendi
 - **Hasat oranında %20 artış** sağlanırken, su tüketiminde **% 30** tasarruf elde edildi.
- **Bio-Zenginleştirme Projesi**
 - **Sabancı Üniversitesi** ile işbirliği
 - Bu proje, buğdayda temel mikroblesinler **çinko (Zn)** ve **selenyum (Se)** seviyelerini artırmayı amaçlamaktadır
 - **Zn** içeriğinde %50 artış ve **Se içeriğinde 10-15 kat** artışa ulaşıldı
- Aliaga Buğday Projesi, Sürdürülebilirlik Akademisi tarafından düzenlenen "**Sürdürülebilir Gıda Tedarik Zinciri**" kategorisindeki **Sürdürülebilir Gıda Ödülleri'ni kazanmıştır!**



15. Senin Yıldızları Ödülü Mutluluk Kategorisi Kazananı
Beyond Cocoa
**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
CATEGORY WINNER!**

GLOBAL ENDEKSLERDE BAŞARI

- Türkiye'deki S&P Global ESG endeksinde **4. sırada** yer alıyoruz. **Küresel olarak ilk %4'ünde** yer alıyoruz.
- **S&P Global Sürdürülebilirlik Yıllığı'na** dördüncü kez listelendik ve dünya genelinde listelenen 19 gıda şirketi arasında yer alarak **Türkiye'den** bu listede yer alan tek gıda şirketi olarak konumumuzu koruduk.
- 2023 Karbon Bildirimi Projesi (**CDP**) değerlendirmesinde, su güvenliği puanımızı **B'**ye yükselttik ve iklim değişikliği konusunda **B** seviyesinde kaldık.
- **Londra Borsası Grubu (LSEG)** tarafından yapılan değerlendirme sonucunda, dünya genelinde 450'den fazla gıda şirketleri içinde **birinci** sıradayız (89 puan).

Kakao'dan Fazlası

İŞBİRLİKLERİ

- Toprağa Zarar Vermeme Doğrulaması ile Dünya Solucan Vakfı, 2016'dan beri kakao kaynağı olarak kullandığımız kooperatiflerde hiçbir ormansızlaşma olmadığını doğrulamamızı sağladı.
- Agro-harita ile Agro-ormancılık projeleri.

TOPLUM REFAHI PROJELERİ

- Fildişi sahilinde okul renovasyonu
- Kadınlar için gezici sağlık servisi.



KARBON YÖNETİM STRATEJİMİZ

2050'ye kadar net sıfır bir şirket olma taahhüdümüz var.

Türkiye, MENA ve Orta Asya'daki karbon salımlarımızı (kapsam 1, 2 ve 3 dahil) hesaplamak için Carbon Trust ile ortaklık kurduk



04

Finansal Performans

Konsolide 4.Çeyrek 2023 Finansalları

Toplam Hacim (Bton X000)



181

4Ç22

%3

186

4Ç23

Toplam Ciro (Mtl)



9.018

4Ç22

%64

14.828

4Ç23

Brüt Kar (Mtl)



%31,5

2.841

4Ç22

%87

%35,9

5.316

4Ç23

FAVÖK (Mtl)



%20,3

1.834

4Ç22

%93

%23,9

3.542

4Ç23

Net Kar (Mtl)



983

4Ç22

%94

1.910

4Ç23

Net Borç / FAVÖK (x)



2,26

4Ç22

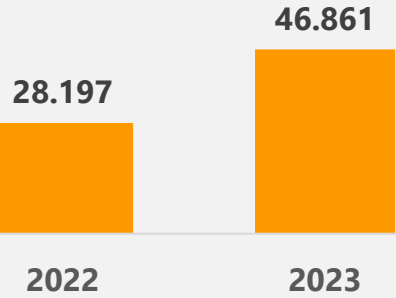
1,56

4Ç23

2023 Yıllık Finansal Tablolar

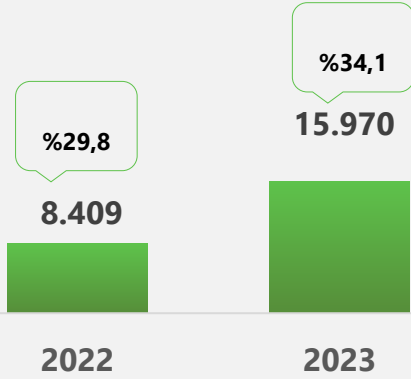


Toplam Ciro (Mtl)



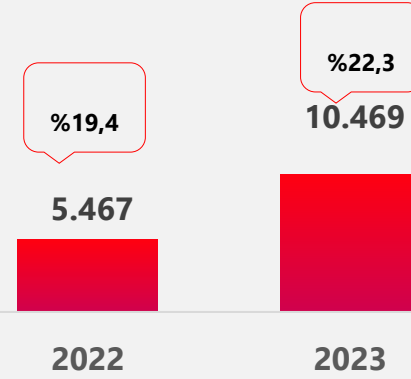
- Atıştırmalık geliri **%66,4** artarken toplam gelir **%66,2** arttı. Baz etkenler;
- Tüm kategorilerde başarılı fiyatlandırma ve etkili ürün çeşitliliği yönetimi,
- Yüksek satış hacminin olumlu katkısı

Brüt Kar (Mtl)



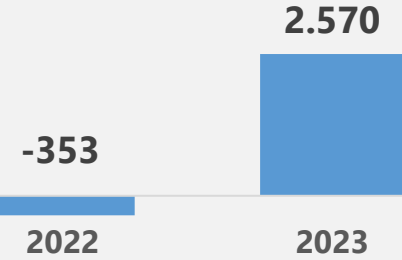
- 2023 yılında brüt kar **%89,9** oranında artarken brüt marj **430** baz puan artarak **%34,1'e** yükseldi; geçen yıl çok güçlü bir genişleme dönemini tamamladı.
- Ana etkenler;
 - Etkin tedarik yönetimi
 - Zamanında fiyatlandırma
 - İstikrarlı genel giderler
 - Artan üretim verimlilikleri

FAVÖK (Mtl)



- Brüt karlılığın etkisi ve faaliyet giderlerinin başarılı yönetimi sayesinde FAVÖK 2023'te **%91,5** artarak marj **%22,3'e** ulaştı.

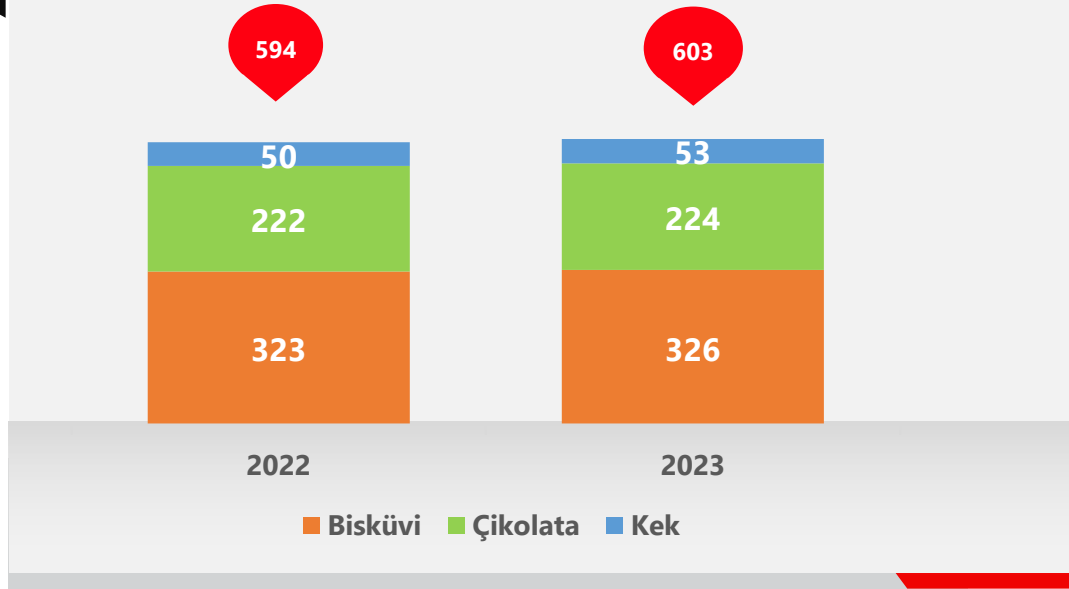
Net Kar (Mtl)



- Net kar **%5,5** kar marjı ile 2.5 milyar TL'ye ulaştı
- Net kardaki iyileşme, öncelikle daha yüksek FAVÖK ve döviz kurunun olumlu etkisiyle gerçekleşti.

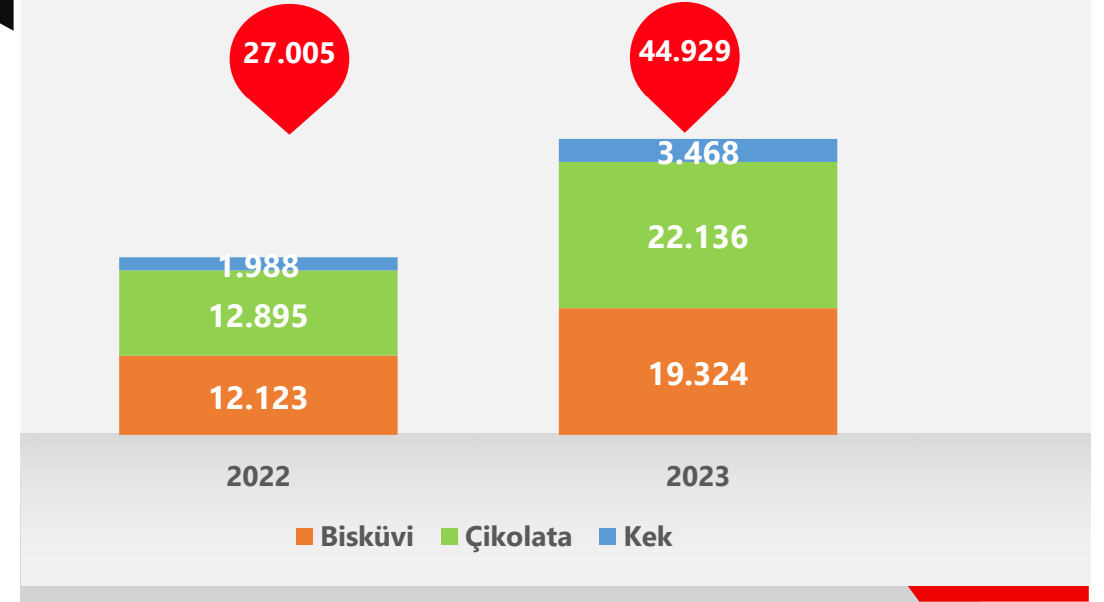
Kategori bazında Konsolide Hacim ve Ciro

Atıştırmalık Satış Hacimi(Btons)



- 2023 yılında güçlü satışlar ve yeni lansmanlar ile desteklenen atıştırmalık satış hacmi **%1,4** arttı.
- Bisküvi hacmi **%1,0** , çikolata hacmi **%1,1** ve kek hacmi **%5,6** arttı

Atıştırmalık Satış Ciro(Mtl)



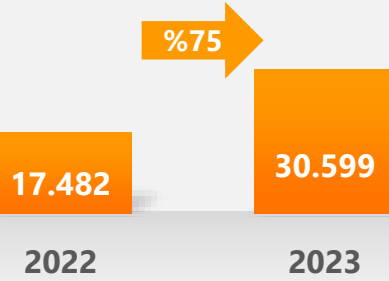
- Toplam atıştırmalık geliri, tüm operasyonlarda ve tüm segmentlerde güçlü hacim ve gelir artışı ile desteklenerek **%66,4** arttı
- Bisküvi satışları **%59,4** , çikolata satışları **%71,7** ve kek satışları **%74,5** arttı.

Bölge bazında gelir tablosu kırılımı

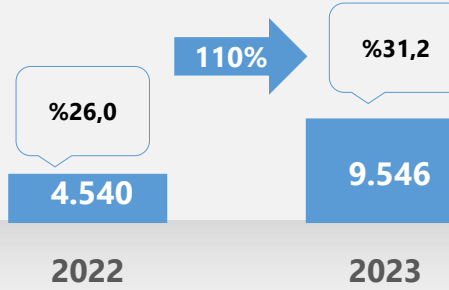


TÜRKİYE

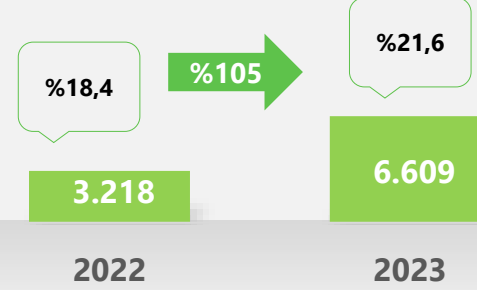
Toplam Ciro



Brüt Kar

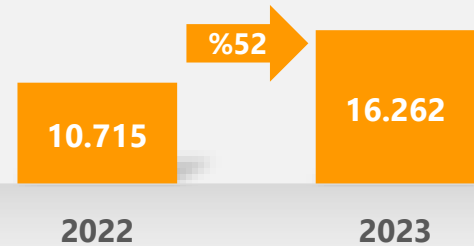


FAVÖK

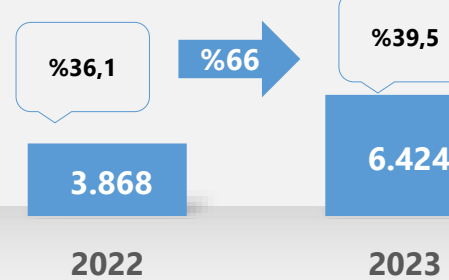


ULUSLARARASI

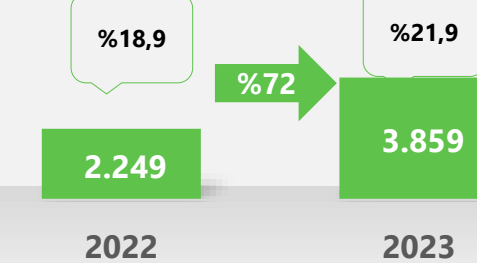
Toplam Ciro



Brüt Kar



FAVÖK



Uluslararası Operasyonlarımızın Yıllar itibariyle FAVÖK gelişimi

Kuzey Afrika (HIFOOD)



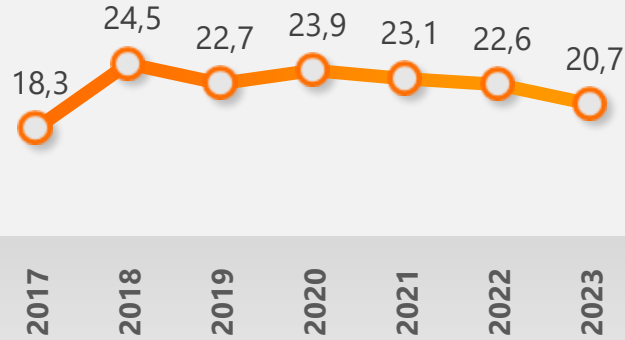
Güncel
FAVÖK

14,2%

Toplam FAVÖK
Katkısı

2,5%

Ortadoğu (FMC-IMC-UI MENA)



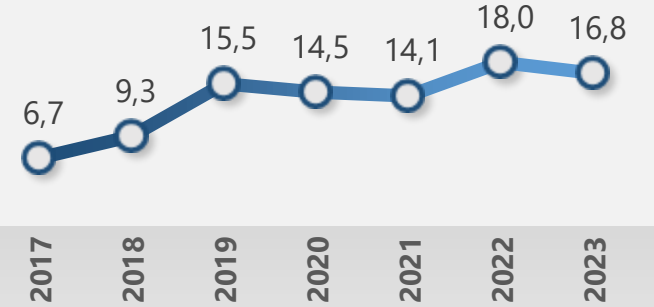
Güncel
FAVÖK

20,7%

Toplam FAVÖK
Katkısı

13,0%

Orta Asya (HAMLE)



Güncel
FAVÖK

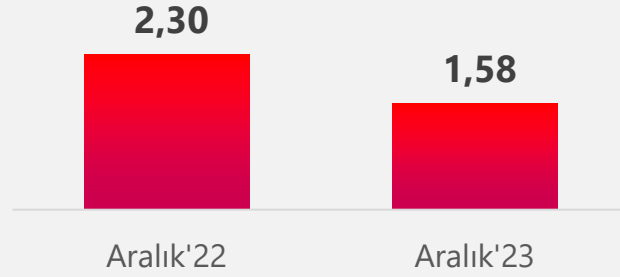
16,8%

Toplam FAVÖK
Katkısı

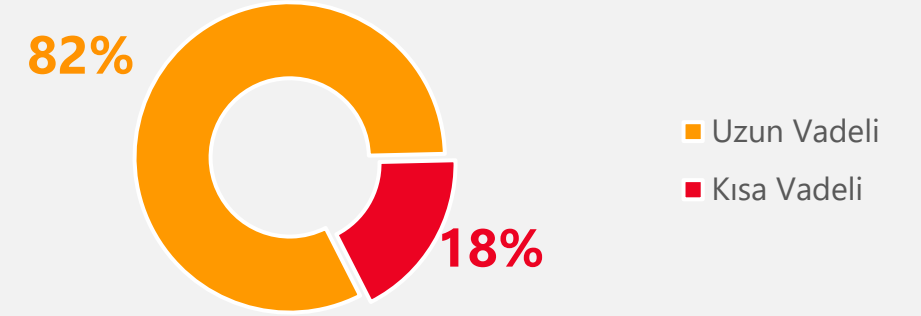
3,2%

Bilançoda öne çıkanlar

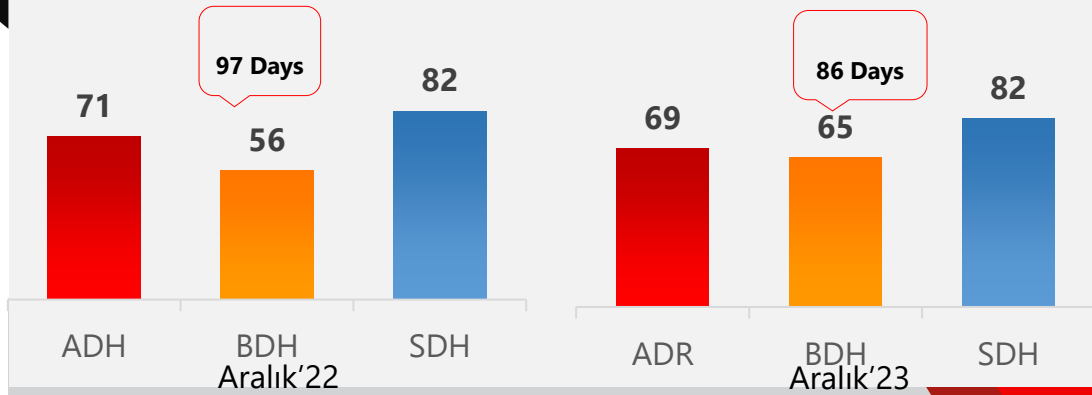
(*)Kovenant baz Net Borç/FAVÖK (X)



Finansal Yükümlülüklerin Vade Kırılımı - Aralık'23



Net İşletme Sermayesi Gün Sayısı



Öne Çıkanlar

- Açık pozisyonun yaklaşık **%69'si** kapatılmıştır. İlave Hedge işlemleri, piyasa koşullarına göre **Hedge Komitesi'nin** onayına tabidir.
- Aralık 2023 itibariyle, **332 Milyon USD** açık pozisyon hedge edilmiştir
- **Eurobond refinansmanı çalışmaları devam etmektedir**

(*) Kovenant hesaplamasına baz olan net borç/favök oranı sendikasyon anlaşması kapsamındaki enflasyon muhasebeli rakamlar baz alınarak yapılmıştır.

Enflasyon muhasebesi uygulanmamış verilerdir

05

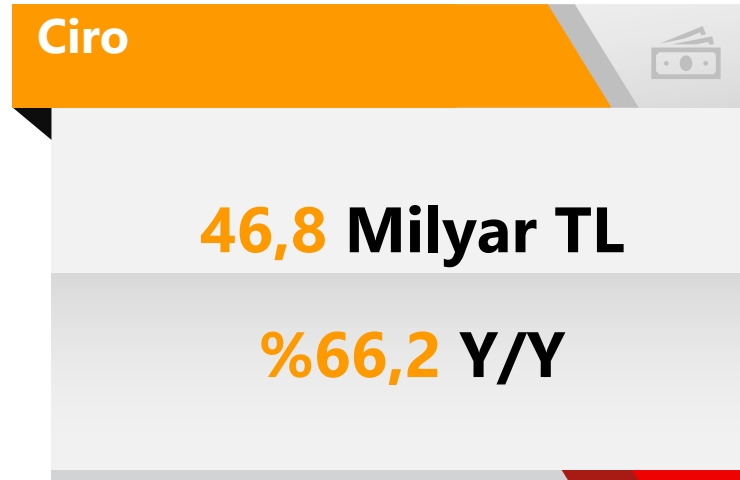
Enflasyon Muhasebesi



Enflasyon Muhasebesi(TMS 29) Etkileri



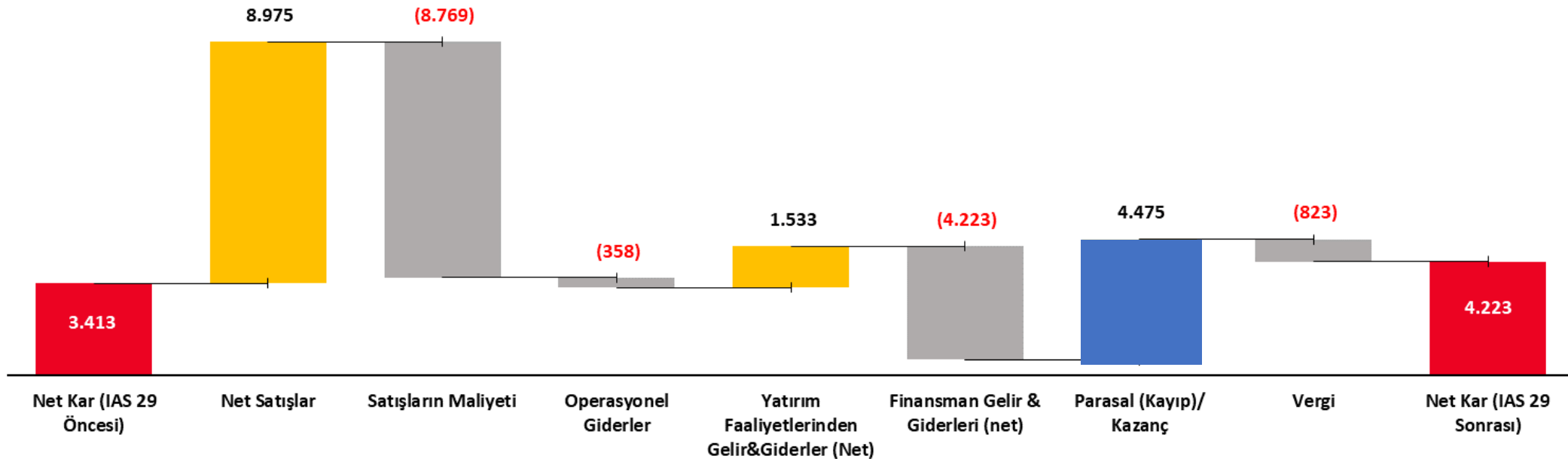
Enflasyon Muhasebesi Öncesi



Enflasyon Muhasebesi Sonrası



2023 Yıl Sonu Sonuçları için Enflasyon Muhasebesi Köprüsü



06

Görünüm

2023 Yılı hedeflerimizi gerçekleştirdik



Net
Satışlar

FAVÖK
Marjı

HEDEFLLENEN

42.5 MİLYAR TL

%19.75

GERÇEKLEŞEN

46.8 MİLYAR TL

%22,30

Ülker Bisküvi 2024 Öncelikleri



01

ENFLASYONA KARŞI AKSİYONLAR

Enflasyonun ılımlı bir seyir izlemesi ve girdi maliyetlerine destek olması

02

FİYAT VE HACİM

Dengeli işlem hacmi ve fiyat toparlanması

03

İNOVASYON VE MARKA YATIRIMI

Müşterilere yeni tüketim deneyimleri ve seçenekler sunarak değer yaratma.

04

DİJİTALLEŞME& YAPAY ZEKA UYGULAMALARININ HIZLANDIRILMASI

Satış verimliliğini, pazarlamayı, mağaza uygulamalarını ve tedarik zincirini optimize etmek için yapay zekayı kullanma

05

TEDARİK ZİNCİRİ OPERASYONLARIN MODERNİZE EDİLMEME DEVAM EDİLMESİ

Herhangi bir tedarik zinciri sorunuyla dinamik bir şekilde başa çıkabilen otomatik tedarik zinciri

06

PORTFOLYO OPTİMİZASYONLARI

Etkin portföy optimizasyonlarına devam



Teşekkürler