

2025 Faaliyet Raporu

ÜLKER
varsayarsa
MUTLULUK
var

İçindekiler

- 12 2025 Yılında Ülker Bisküvi
- 14 Rakamlarla Ülker

Yönetimden

- 16 Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı
- 18 CEO'nun Mesajı

Ülker Bisküvi Hakkında

- 24 pladis Hakkında
- 26 Başlıca Finansal ve Operasyonel Göstergeler
- 27 Satış Hacmi ve Gelir Büyümesi
- 28 Sermaye Yapısı
- 30 Ülker Bisküvi Üretim Tesisleri
- 32 Stratejilerimiz
- 34 Bağlı Ortaklıklar ve Finansal Yatırımlar

2025 Yılı Faaliyetleri

- 36 Ülker Bisküvi'de 2025 Yılı
- 42 Pazarlama
- 44 Üretim ve Kapasite
- 50 Operasyonel Mükemmellik
- 52 Kalite Çalışmaları
- 56 Yatırımlar
- 58 Sürdürülebilirlik Çalışmaları
- 66 İnsan Kaynakları
- 76 Araştırma, Geliştirme ve İnovasyon Çalışmaları
- 80 Sosyal Sorumluluk

Kurumsal Yönetişim ve Risk Yönetimi

- 82 Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu
- 106 Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Beyanı
- 107 Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi
- 108 Kurumsal Risk Yönetimi
- 111 Şirket Faaliyetlerine İlişkin Diğer Hususlar
- 112 Faaliyet Raporu Sorumluluk Beyanı
- 113 Bağlı Şirket Raporu Sonucu
- 114 Bağımsız Denetçi Raporu

Finansal Bilgiler

- 117 1 Ocak-31 Aralık 2025 Hesap Dönemine Ait Konsolide Finansal Tablolar ve Denetim Raporu

5M Mutluluk Temelli Büyüme Modeli ile Geleceğe

“Her lokmada mutluluk vermek” hedefiyle çalışırken
“5M Mutluluk Temelli Büyüme Modelini referans
alıyoruz. İstikrarlı, Rekabetçi, Kârlı, Sürdürülebilir
ve İnsan Odaklı büyümeyi kapsayan bu model,
sürdürülebilir bir gelecek için bize yol gösteriyor,
sadece yönümüzü belirleyen bir çerçeve değil,
tüketicimize dokunan , raflarda karşılık bulan ve
mutluluğu çoęaltan bir büyüme haline geliyor.



İstikrarla Güven İnşa Ediyoruz

İstikrarlı mutlu büyümeyi belirsizliklerin arttığı dönemlerde dahi rotamızı koruyarak ilerlemek olarak görüyoruz. İkonik ve güçlü markalarımızla ve etkin inovasyonlarımızla tüketicilerimize ulaşıyor ve her lokmada mutluluk vermeye devam ediyoruz. İstikrarla adımlarımızla güven inşa ediyoruz.

Yeni ürün sayısı*

55

*Türkiye baz alınmıştır.





Gücümüzü Erişimle Büyütüyoruz

Rekabetçi mutlu büyümeyi liderliğimizi yaygınlık ve erişim gücüyle pekiştirmek olarak ele alıyoruz. Güçlü satış organizasyonumuz ve yüksek bulunurluk oranımız sayesinde her koşulda tüketicimize ulaşıyoruz. Türkiye’de ve uluslararası pazarlarda; çevik karar alma yetkinliğimiz, hızlı dağıtım ağıımız ve yerel ihtiyaçlara uyum sağlayan yaklaşımımızla öne çıkıyoruz. Böylece rekabetçi gücümüzü yalnızca pazar payında değil, tüketiciyle kurduğumuz güçlü bağda da büyütüyoruz.

Toplam
satış noktası*

190 bin

*Türkiye baz alınmıştır.



ON AIR



Bugünü Yönetip Yarına Yatırım Yapıyoruz

Kârlı mutlu büyümeyi geleceğe yatırım yapabilmenin en önemli gücü olarak görüyoruz. Operasyonel mükemmellik, sıkı maliyet yönetimi ve israfsız şirket kültürümüzle verimliliği odağımıza alıyoruz. Dijitalleşme ve yapay zekâ destekli süreçlerle kaynaklarımızı daha etkin kullanırken, erişilebilir fiyat politikalarımızla tüketici mutluluğunu koruyoruz. Bu denge sayesinde hem bugünü sağlam yönetiyor hem de uzun vadeli büyümemizi güvenle destekliyoruz.

FAVÖK marjı

%16,5





Değeri Tüm Zincire Yayıyoruz

Sürdürülebilir mutlu büyüme anlayışımız dünyamıza, değer zincirimize ve topluma yönelik sorumluluklarımızı yerine getirerek hareket etmemizi sağlıyor. Onarıcı tarımdan yenilenebilir enerji kullanımına, geri dönüştürülebilir ambalajlardan sorumlu tedarik zinciri projelerine kadar geniş bir etki alanına dokunuyoruz. Karbon salım artışı olmadan büyüyor, 2050 Net Sıfır hedefimiz doğrultusunda kararlılıkla ilerliyoruz. Bizim için büyüme, dünyaya ve geleceğe karşı sorumlulukla anlam kazanıyor.

**Birim üretim başına
su azaltım oranı**

%37



Mutluluğu Birlikte oęaltıyoruz

İnsan odaklı mutlu büyümeye çok önem veriyoruz. Çalışanlarımızı, iş ortaklarımızı ve toplumu büyümemizin asli paydaşları olarak görüyoruz. Çalışan mutluluğunu, yetenek gelişimini ve kapsayıcı kurum kültürünü önceliklendiriyoruz. Toplumsal projelerden spora ve fırsat eşitliğine uzanan desteklerimizle, mutluluğun paylaşıldıkça çoğaldığına inanıyor ve bu anlayışla birlikte büyüyoruz.

alışana yönelik
i etkinlik

50





2025 Yılında Ülker Bisküvi

Sürdürülebilirlik Alanındaki Projeler ve Kurumsal Başarılar

LSEG Dünya Birinciliği:

Ülker, uluslararası finansal analiz kuruluşu LSEG'in Ocak 2025 tarihli çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) performansı değerlendirmesinde kendi kategorisinde ikinci kez birinci oldu.

S&P Global Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi:

Ülker, en iyi ÇSY performansı gösterenlerin yer aldığı "The Sustainability Yearbook" listesinde üst üste 5. kez yer alma başarısını gösterdi.

Sürdürülebilirlik Hedefleri:

2014 yılından bu yana kaydedilen somut ilerlemeler ve uzun vadeli hedefler basın toplantısıyla kamuoyuna açıklandı.

Fındıktan Fazlası Projesi:

Fındıktan Fazlası Projesi kapsamında fındık bahçelerine zarar veren kahverengi kokarca böceğiyle mücadele için Giresun'da samuray arıcığı salımı yapılarak biyolojik mücadele desteklendi.



Kakaodan Fazlası Projesi:

Kakaodan Fazlası Projesi ile çevresel etkiler azaltılırken çiftçilerin sosyal koşullarını güçlendirmek için mobil sağlık hizmeti sunuldu ve su kuyuları açıldı.

Finansal Anlaşmalar ve Yatırımlar

Sendikasyon Kredisi Refinansmanı:

3 Ekim 2025 tarihinde, Ülker Bisküvi 2023 yılındaki kredinin refinansmanı amacıyla 5 yıl vadeli, 250 milyon ABD doları tutarında yeni bir sendikasyon kredisi anlaşması imzaladı. J.P. Morgan'ın global koordinatörlüğünde; J.P. Morgan, Emirates NBD ve Standard Chartered Bank baş yetkili düzenleyici ve talep toplayıcı banka olarak görev aldı ve anlaşma toplam 11 uluslararası bankanın katılımıyla gerçekleştirildi.



EBRD Kredi Anlaşması:

3 Kasım 2025 tarihinde Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) ile mevcut kredilerin refinansmanında kullanılmak üzere 75 milyon avro tutarında, 5 yıl vadeli yeni bir kredi anlaşması yapıldı.

IFC ile Yeni Sözleşme:

10 Kasım 2025 tarihinde Ülker, Uluslararası Finans Kurumu (IFC) ile 2024 yılında imzalanan 75 milyon avroluk kredinin vadesini 5 yıl uzatmak üzere yeni bir sözleşme imzaladı. Vadede anapara ödemeli kredinin kullanım amacı, sözleşmenin orijinal şartlarında belirtildiği şekilde devam edecektir.

Özbekistan Pazarı:

Kazakistan'daki varlığının ardından 2024 yılında Özbekistan'da "pladis Confectionery" adlı ticari şirket kuruldu. Taşkent'te açılan Direkt Dağıtım Merkezi ve geniş bayi ağı ile Ülker ürünleri Özbekistan genelinde binlerce noktaya ulaştırılmaya devam ediyor.

Pazarlama İletişimleri & İnovasyonlar

Ülker Çizi ve Victor Osimhen:

Dünyaca ünlü futbolcu Victor Osimhen, markanın süper kahramanı "Çizimen" ile reklam filminde rol aldı.

Biskrem ve Emre Altuğ:

Sanatçı Emre Altuğ, Biskrem markasının yeni reklam yüzü oldu.

Albeni ve Ajda Pekkan:

Türk Pop müziğinin süperstarı Ajda Pekkan, Albeni'nin reklam filminde 90'lar, 2000'ler ve günümüzü temsil eden üç farklı dönemle yer aldı.

Yeni Nesil Reklam:

Ülker, Stars Cookie ürünü için tatlı atıştırılabilir kategorisinin %100 yapay zekâ teknolojisiyle üretilmiş ilk reklam filmini yayınladı.

İstanbul Temalı Yeni Lezzet:

İstanbul'un çok katmanlı kültürel ve gastronomik mirasından esinlenen "Ülker Çikolata İstanbul" Esmâ Sultan Yalısı'nda düzenlenen toplantıda tanıtıldı.



Yeni Ürünler:

Yılda ortalama 55 yeni ürünü tüketiciyle buluşturan Ülker, 2025 yılında da Ülker Çikolata Dolu Dolu, Ülker Çikolata İstanbul Fındıklı&Çıtır Kadayıflı, Dido Nut, Hanımeller Sütlü Çikolatalı Kurabiye, Ülker Çikolatalı Gofret Çok Çıtır, Çizi Çıtır, Dankek Rulo Porsiyon gibi ürünleri piyasaya sundu.

Bayram Özel Ürünleri:

Ramazan ve Kurban bayramları için çok sayıda çikolata ve şekerleme ürünü tüketicilerle buluşturuldu.

Üniversite İş Birliği

Biyofortifikasyon Projesi:

Sabancı Üniversitesi iş birliğiyle yürütülen projede, tarlada çinko ve selenyumla zenginleştirilen buğdaylardan üretilen "Saklıköy Tarlada Zenginleştirilmiş Tahıllı Bisküvi" satışa sunuldu.



Sosyal Sorumluluk ve Sponsorluklar

Ülker İlk Maçım Projesi:

Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor iş birliğiyle, hayatında hiç maça gitmemiş taraftarlara statta maç izleme imkânı sunuldu.

Paralimpik Komite Desteği:

Türkiye Milli Paralimpik Komitesi ana sponsorluğu kapsamında sporcu hikayelerini anlatan "Yüreğiyle Yarışanlar" video serisi yayınlandı. Ayrıca bu destek, 2028 Los Angeles Oyunları'nı da kapsayacak şekilde 4 yıl daha uzatıldı.

Avrupa Para Gençlik Oyunları:

Ülker, İstanbul'da Türkiye Milli Paralimpik Komitesi ev sahipliğinde gerçekleştirilen Avrupa Para Gençlik Oyunları'na ana sponsor oldu. Türk Milli Takımı, 22 altın, 33 gümüş ve 22 bronz olmak üzere toplam 77 madalya kazanarak birinciliği elde etti. Bu başarı, genç sporcuların azmini ve yeteneklerini ortaya koyarken, spora ve gençlere verilen destekle ülkemizin spor alanındaki yükselişine katkı sağlamaktan mutluluk duydu.

Hatay İSO Yaşam Kent:

Ülker Hatay İSO Yaşam Kent'teki basketbol sahasını yeniledi ve ışıklandırdı.

Rakamlarla Ülker

Ülker Bisküvi, Türkiye dahil toplam dört ülkedeki fabrikasıyla üretimlerine hız kesmeden devam etmektedir.

10 bin+

Çalışan

100+

Ülkeye ihracat

Dünya
genelinde

13
fabrika

%34

Pazar payı ile
Türkiye'de
pazar lideri

Türkiye

Kapasite:

1,3

milyon ton/yıl

Suudi Arabistan

Kapasite:

70

bin ton/yıl

Kazakistan

Kapasite:

35

bin ton/yıl

Mısır

Kapasite:

51

bin ton/yıl

Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı

Ülker Bisküvi, Türkiye'deki güçlü konumunu pekiştirirken uluslararası faaliyetleriyle küresel ölçekteki duruşunu daha da ileriye taşıdı; ülke ekonomisinin sergilediği dengeli büyümeye katkı sunmaya devam etti.

Değerli Paydaşlarımız,

Ülker Bisküvi, küresel ekonomide belirsizliklerin sürdüğü, jeopolitik ve makroekonomik dalgalanmaların etkili olduğu 2025 yılını, stratejik hedefleriyle uyumlu, güçlü ve sürdürülebilir finansal bir performansla tamamladı. Türkiye'de tüketici ihtiyaç ve beklentilerine hızla uyum sağlayan ürün portföyüyle iç pazardaki konumunu daha da güçlendiren Ülker, uluslararası faaliyetleriyle küresel ölçekteki güçlü duruşunu da ileriye taşıdı, ülke ekonomisinin sergilediği dengeli büyümeye katkı sunmayı sürdürdü.

Yıl boyunca hayata geçirilen çalışmalarla sektördeki liderliğini pekiştirmekle kalmadı, markanın tüketicilerle kurduğu güvene dayalı bağı daha da sağlamlaştırdı. Ülker Bisküvi "İsrafsız Şirket" kültürü doğrultusunda, 2050 net sıfır hedefine emin adımlarla yürümeye devam etti, enerji ve su kullanımında verimliliği artırmaya, atıkları azaltmaya yönelik uygulamalarını tüm operasyonlarında yaygınlaştırdı. 80 yılı aşan sektör deneyimiyle Ülker Bisküvi'nin 2025 yılı, sürdürülebilir büyüme yolculuğunda önemli bir kilometre taşı oldu.

Ülker Bisküvi bu dönemde, sadece finansal sonuçlara değil, topluma, tedarik zincirine ve iş ortaklarına sağladığı katkılara odaklandı. Stratejik önceliklerini kurumsal dayanıklılık, yenilikçilik,

müşteri memnuniyeti, dijitalleşme, üretim, sürdürülebilirlik ve uluslararası pazarlarda etkin büyüme gibi ana eksenler etrafında şekillendirdi. Bu kapsamda küresel rekabet koşullarını lehine çevirmek, Ar-Ge yatırımlarını artırmak, dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve verimlilik projelerini hızlandırmak, 2026 ve sonrası için temel öncelikleri olarak öne çıktı.

Tarımda sürdürülebilirlik, verimlilik ve izlenebilirlik odağının güçlendiği bir dönemde, Ülker Bisküvi gıda güvenliğini stratejik bir öncelik olarak ele aldı. Kaliteli ham maddeye kesintisiz erişimi desteklemek amacıyla tarımsal üretimde modern uygulamaların yaygınlaşmasına katkı sağlarken, fındık, buğday ve kakao başta olmak üzere kritik ürün gruplarında paydaşlarıyla yürüttüğü projelerle tarımsal değer zincirini güçlendirmeyi sürdürdü.

Bu vesileyle şirketin başarı hikayesine katkı veren tüm paydaşlarımıza, çalışanlarımıza ve tüketicilerimize sonsuz teşekkürlerimi sunuyor, birlikte ürettiğimiz değeri geleceğe taşımak için aynı kararlılık ve heyecanla yolumuza devam edeceğimizi belirtmek istiyorum.

Saygılarımla,

Ahmet Bal
Yönetim Kurulu Başkanı

**Gıda güvenliğini
stratejik bir öncelik
olarak ele alan Ülker
Bisküvi, Fındık, buğday ve
kakao başta olmak üzere
kritik ürün gruplarında
tarımsal değer
zincirini güçlendirmeyi
sürdürüyor.**



CEO'nun Mesajı

Ciromuzun 112 milyar TL'ye ulaştığı 2025 yılında, köklü markalarımız, üretim gücümüz, ihracatımız ve istihdamımızla ülke ekonomisine sunduğumuz katma değeri daha da ileriye taşıdık.

Değerli Paydaşlarımız,

Türkiye'nin lider hızlı tüketim şirketi olarak, 80 yılı aşkın süredir faaliyet gösterdiğimiz her alanda, büyürken kalıcı değer oluşturmayı, güven kazanırken toplumsal sorumluluklarımızı yerine getirmeyi merkeze alan bir anlayışla hareket ediyoruz. Köklü geçmişimizden aldığımız güçle dünyadaki değişimleri yakından izleyip, uyum sağlamak için çalışırken, tüketici ihtiyaç ve beklentilerini, sürdürülebilirliği ve insan unsurunu iş yapış biçimimizin ayrılmaz parçaları olarak görüyoruz.

Herkesi etkileyen küresel ölçekteki ekonomik dalgalanmaların ve jeopolitik belirsizliklerin ön planda olduğu 2025 yılı geride kaldı. Tüm zorlu koşullara rağmen tüketicilerimizin değişen ihtiyaç ve beklentilerini yakından takip ederek çevik, verimli ve yenilikçi bir şekilde yolumuza devam ettik. Sürdürülebilir büyüme odağımızı korurken hem operasyonel mükemmeliyetimizi güçlendirdik hem de markalarımızı geleceğe hazırlayan yatırımlarımıza kararlılıkla devam ettik.

Bugün Ülker Bisküvi, istihdamı, güçlü markaları, üretim gücü, yaygın dağıtım ağı ve ihracatıyla Türkiye'de lider ve bölgesinin en güçlü gıda şirketlerinden biri konumunda. Üretimden tedarik zincirine, Ar-Ge'den ihracata uzanan geniş ekosistemde, kalite, yenilikçilik ve güven, tüm süreçlerimizin ortak paydasını oluşturuyor. "Mutlu Et, Mutlu Ol" anlayışıyla şekillenen, "Ülker varsa mutluluk var" söylemiyle vücut bulan bu yaklaşımı, tüketicilerimizin yanı sıra çalışma arkadaşlarımız, tedarikçilerimiz ve iş ortaklarımızla beraber inşa etmekten heyecan duyuyoruz. Markalarımızla tüketicilerimize her lokmada mutluluk verirken tüm paydaşlarımızın mutluluğu bizim için öncelik olmaya devam ediyor.

Türkiye, Suudi Arabistan, Kazakistan ve Mısır'daki toplam 13 fabrikamızda, 10 bini aşkın çalışma arkadaşımızla, "Made in Türkiye" etiketli ürünlerimizi 100'ü aşkın ülkedeki tüketicilerle buluşturmak için gece gündüz çalışıyoruz. Sürdürülebilirliği iş yapış şeklimizin merkezine alarak attığımız stratejik adımlar, pazar liderliğimizi pekiştiriyor. Türkiye'nin her hanesinde en az bir ürünümüzle yer alıyoruz. Diğer bir deyişle Türkiye'deki hane penetrasyonumuz %100 ve Ülker'siz hane bulunmuyor.

2025'te, ekonomiye sunduğumuz katma değeri daha da ileri taşıdık

Bu güçlü vizyon ve kurumsal duruşla, küresel ekonomik dalgalanmalar, jeopolitik belirsizlikler ve iklim krizinin şekillendirdiği bir ortamda 2025 yılında da bizi geleceğe daha güçlü bir şekilde taşıyacak adımlar atmaya odaklandık.

Köklü markalarımız, üretim gücümüz, ihracatımız ve oluşturduğumuz istihdamla ülke ekonomisine sunduğumuz katma değeri daha da ileriye taşıdık. Bu yıl ciromuz 112 milyar TL'ye ulaştı, konsolide FAVÖK marjımız ise % 16,5 oldu. Finansal sonuçlar, Türkiye'de atıştırmalıkta liderliğimizi, bisküvi pazarında Suudi Arabistan ve Mısır'da liderliğimizi, Kazakistan ve Orta Asya ülkelerinde ise güçlü büyüme trendimizi sürdürdüğümüzü ortaya koydu.

Geleceğimize yön veren formül: 5M Mutluluk Temelli Büyüme Modeli

"Her lokmada mutluluk verme" hedefiyle çalışırken pusulamız "5M Mutluluk Temelli Büyüme Modeli"ni referans alıyoruz. "İstikrarlı, Rekabetçi, Kârlı, Sürdürülebilir ve İnsan Odaklı" mutlu büyümeyi hedef alan bu model, sürdürülebilir bir gelecek için rehber niteliği taşıyor.

İstikrarlı Mutlu Büyüme

Yeni ürünlerimiz raflardaki yerlerini alırken, ikonik markalarımıza ilgi 2025'te de devam etti. Tüketici alışkanlıklarındaki dönüşümü, dijital eğilimleri ve atıştırmalık kategorisindeki yeni motivasyonları; bilim, veri ve teknolojiyle birleştirerek iki Ar-Ge merkezimizde yenilikçi ürünler geliştirdik. Başarımızın temel unsurları arasında bulunan "hızla değişen tüketici ihtiyaç ve beklentilerine, dinamik pazar koşullarına uyum" kapsamında imza attığımız ürünleri tüketicilerimizle buluşturduk.

"İstikrarlı Mutlu Büyüme" için ikonik ve güçlü markalarımızla ve etkin inovasyonlarımızla daha fazla tüketiciye ulaşıyor ve her lokmada mutluluk vermeye devam ediyoruz.

**Sağlam finansal
performansımızla
pazardaki güçlü
konumumuzu
koruduk, 2025'te de
inovatif ürünlerimiz
tüketicilerimizle
buluştu.**



CEO'nun Mesajı

Yenilikçi ürünlerimizin ciro içindeki payının artması inovasyon gücümüzün göstergesi oldu.

2020-2025 yılları arasında Türkiye 300'ü aşkın yeni ürün raflarda yerini aldı. Yenilikçi ürünlerimizin ciro içindeki payının artması, inovasyon gücümüzün göstergesi oldu. Atıştırmalık sektöründeki 2025 yılında toplam yıllık gelirimizin %12'si son 3 yıl içinde piyasa sunduğumuz yenilikçi ürünlerimizden geldi.

Çikolata ürün portföyümüze 2024'te kattığımız "Meşhur Dubai Lezzeti"nin başarısı bizlere tüketicilerin artık sadece bir lezzet değil, hikayesi, duygusu ve ilhamı olan deneyimler aradığını göstermişti. Bu anlayıştan hareketle 2025'te kadayıfın çitirtisini, fındıklı dolgu ve baklava parçacıklarını bir araya getirerek, İstanbul'un çok katmanlı kültüründen, tarihinden ve gastronomi mirasından ilhamla Ülker Çikolata İstanbul'u tüketicilerimizle buluşturduk; yeni ürünümüzün iletişimini global ölçekte başlatarak büyük ses getirdik.

Son yılların gittikçe önem kazanan "Bütünsel İyilik" trendine uygun olarak "Ülker GO Ahead" markalı 5 yeni ürünle kuru yemiş ve meyve bar kategorisine de adım attık. Bunlara ek olarak 2025 yılında Ülker Çikolata Dolu, Dido Nut, Hanımeller Sütlü Çikolatalı Kurabiye, Ülker Çikolatalı Gofret Çok Çitirtir, Çizi Çitir, Dankek Rulo Porsiyon, Ülker Pötibör Bisküvi Çokokrem Kremalı Sandviç gibi ürünleri piyasaya sunduk.

100+

Üretim tesislerinde
görev yapan toplam
robot sayısı

Rekabetçi Mutlu Büyüme

Bu sene de sektördeki güçlü liderliğimizi koruduk. Türkiye'nin en büyük hızlı tüketim şirketi olduk. 5M Mutluluk Temelli Büyüme Modelimizin "Rekabetçi Mutlu Büyüme" ayağında tüketicilerimize ve iş ortaklarımıza daha fazla değer sunmaya odaklanıyoruz. Bu stratejimizi, fabrikalarımızda otomasyon ve ileri teknolojiye yatırım yaparak destekliyoruz.

Fabrikalarımızda ham madde ve ambalaj malzemelerinin taşınmasında robotlardan yararlanırken, ham madde girişinden ürün sevkiyatına kadar tüm aşamaları güncel teknolojilerle izleyip yönetiyoruz. Gebze fabrikamızda 22, Ankara fabrikamızda 13 otonom mobil robot çalışıyor. Üretim tesislerimizin farklı fonksiyonlarında toplamda 100'ü aşkın robot görev yapıyor.

Bu yıl hem yeni ürünlerimizin hem de ikonik markalarımızın iletişimini güçlendirmek amacıyla kapsamlı reklam kampanyaları hayata geçirdik. Ülker Çizi Çitir, Ülker Albeni, Ülker Çikolata İstanbul, Ülker Biskrem ve Ülker Hanımeller için hazırlanan yeni reklam filmleriyle markalarımızın güçlü hikayelerini tüketicilerle buluşturduk. Bu çalışmalar, marka bilinirliğimizi ve tüketici etkileşimini önemli ölçüde artırdı. Atıştırmalık sektöründeki reklam görünürlüğünde liderliğimizi sürdürdük. 2025 yılında atıştırmalık kategorisindeki toplam reklam görünürlüğü içinde televizyonda %35 pay elde ederek sektör lideri konumumuzu pekiştirdik. Bu ölçek ve görünürlük gücü yüksek erişim sağlamakla kalmıyor, markalarımızın kategorinin yönünü belirleyen etkisini de güçlendiriyor.

Kârlı Mutlu Büyüme

Ürünlerimizi tüketicilerimize erişilebilir kılmak için, zorlu makroekonomik koşullara rağmen maliyet avantajı sağlamak ve artan hammadde maliyetlerini ürünlerimizin fiyatlarına en az şekilde yansıtabilmek için tarladan rafa bütün süreçlerimizdeki tasarruf tedbirlerini en iyi şekilde hayata geçirdik. En kaliteli ürünleri, en uygun fiyatlarla daha fazla tüketiciye ulaştırırken de dijital dönüşüm ve yapay zekâ gibi stratejik yatırımlarla operasyonel mükemmeliyeti artırıyoruz. Dijital dönüşümü mümkün olan her alana yaymaya özen gösteriyoruz. IoT (nesnelerin interneti), Endüstri 4.0 ve yapay zekâ uygulamalarını satıştan üretime, pazarlamadan tedarik zincirine entegre ederek veri entegrasyonu, maliyet



yönetimi ve operasyonel verimlilikte önemli kazanımlar elde ettik. Ankara fabrikamızda devreye aldığımız ve verileri makinelerden anlık toplayan yapay zekâ destekli platform ile satıştaki Mobis NG projesi sayesinde saha süreçlerimizin dijitalleşmesini bir üst seviyeye taşıdık.

Pazarlama alanında da yapay zekâdan faydalıyoruz. Bu dönüşümün bir parçası olarak tatlı atıştırmalık kategorisinde yer alan ürünümüz "Star Cookies" için Türkiye'nin ilk %100 yapay zekâ teknolojisiyle üretilmiş reklam filmini hayata geçirdik. Ülker Albeni ile her dönemin süperstarı Ajda Pekkan ile yenilikçi bir iş birliğine imza attık. Markanın hafızalarda yer eden reklam müziğini 2018'de seslendiren Ajda Pekkan, bu kez Albeni'nin yeni reklam filminde üç farklı dönemle seyirci çıktı. Süperstar'ın 90'lar sonu ve 2000'lerdeki görüntüsünün yapay zekâ teknolojisiyle oluşturuldu. Bugünün Ajda Pekkan'ı, Albeni'nin değişmeyen çikolata-karamel-bisküvi uyumuna dikkat çekiyor.

Sürdürülebilir Mutlu Büyüme

5M Mutluluk Temelli Büyüme Modeli'nin bileşenlerinden "Sürdürülebilir Mutlu Büyüme" anlayışımız ise dünyamıza, değer zincirimize ve topluma yönelik sorumluluklarımızı yerine getirerek yaşanabilir bir dünya inşasına katkımızı artırıyor.

Kurucumuz merhum Sabri Ülker'in "unun gramını, suyun damlasını, insanın emeğini israf etmeyen şirket" anlayışından miras kalan "İsrafsız Şirket" kültürünü, üretimden tedarik zincirine, Ar-Ge'den ambalaj tasarımına her alanda yaşıyoruz. Sürdürülebilirliği, çevreye, topluma ve ekonomiye aynı anda değer katmak olarak görüyoruz.

Bu vizyondan hareketle 2014'ten bu yana karbon salım artışı olmadan büyüyor, su verimliliğini, gıda israfının önlenmesini ve sorumlu ham madde tedarikini önceliklendiriyoruz.

Ana ham maddelerimiz içinde önemli paya sahip buğdaya özel projeler geliştiriyor ve destekliyoruz. Bisküvilik buğday ıslahından toprağın sağlığının iyileştirilmesine yönelik onarıcı tarıma kadar çeşitli konulara odaklanıyoruz. Projeleri geliştirirken de konunun uzmanlarıyla iş birlikleri yapmayı, topluma, paydaşlarımıza katkı sağlamayı çok önemsiyoruz.

Biyofortifikasyon Projesi de Sağlık Bakanlığı'nın Türkiye Beslenme Rehberi'nde faydalarına da yer verdiği, ülkemizde eksikliği görülen çinko ve selenyum minerallerine dikkat çekmek ve toplumsal fayda sağlamak için değerli bir fırsattı. Bu doğrultuda 2025'te, Sabancı Üniversitesi'yle yürüttüğümüz Biyofortifikasyon Projesi'yle buğdayın çinko ve selenyum içeriğini henüz tarladayken zenginleştirdik. Bu buğdaydan ürettiğimiz unla sınırlı sayıda Saklıköy Tarlada Zenginleştirilmiş Tahıllı bisküviyi tüketicilerimizle buluşturduk. Projeyi tarladan rafa tüm süreçleriyle somutlaştırdık.

Karadeniz'de Fındıktan Fazlası ve Fildişi Sahil'i'ndeki Kakaodan Fazlası projelerimizle sürdürülebilir tarım uygulamalarını ve çiftçi refahını desteklemeye devam ettik. Konya ve Kırıkkale'de 2024'te başladığımız Onarıcı Tarım Proje'mize, 2025 itibarıyla Kırıkkale, Kırşehir, Çorum, Ankara, Aksaray, Yozgat ve Konya genelinde 18 çiftçiye ait 1060 dekarlık alanda ileri onarıcı tarım, 83 çiftçiye ait 5800 dekar alanda hazırlık çalışmaları kapsamında, toplamda 101 çiftçiyle devam ettik. Projeyle tarlaları, gübre ihtiyacını belirlemeye yönelik dijital toprak analizi, bitkilerin büyümesini takip eden uydu izlemeleri ve su

CEO'nun Mesajı

Sürdürülebilir büyüme hedeflerimizi desteklemek amacıyla Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) ile 75 milyon avroluk, 5 yıl vadeli kredi anlaşmasına imza attık.

İhtiyacını belirleyen nem ve sıcaklık sensörleri ile kontrol altında tutuyoruz. Çiftçilere onarıcı tarım ve finansal okuryazarlık konularında eğitimler verdiğimiz program kapsamında, 2030'a kadar 10 bin dekarlık alanda bu uygulamaları yaygınlaştırmayı hedefliyoruz.

Öte yandan SBT'ya (Bilimsel Temelli Hedefler) uyumlu ara hedeflerimizi ilan ettik ve 2050 net sıfır taahhüdümüzle Türkiye'de bu sözü veren iki gıda şirketinden biri olduk. Birim üretim başına karbon salımını (kapsam 1&2) 2014'e göre %51, birim üretim başına su kullanımını %37 azalttık.

Kayıpları kaynağında önlemek amacıyla ilk seferde hedeflenen kalitede üreterek, ham maddelerin %99,5'ini bitmiş ürüne çevirme oranına ulaştık. %1'in altında kayıp bizim küresel ölçekte önde gelen şirketler arasında yer almamızı sağlıyor. Atık yönetimi alanındaki başarılı projelerimizle Türkiye'deki tüm fabrikalarımız "Zero Waste to Landfill" (Toprağa Sıfır Atık) belgesi almaya hak kazandı. 2025 sonunda plastik ambalajlarımızın %100'ü geri dönüşüme hazır hale getirildi.

Son yıllarda güçlü bir program yürüttük ve söz verdiğimiz gibi 2025 sonunda geri dönüşümü zor malzemelerden çıktık. Bu dönüşüm sürecinde ambalajlama makinelerimizi bu malzemelerle çalışabilmeleri için uyarladık, Tedarikçilerimizle uzun süreli geliştirme çalışmaları gerçekleştirdik ve bazı ürünler için de yatırım yaptık.

Güçlü finansal yapımızın merkezinde de sürdürülebilirlik var

Sürdürülebilir büyüme hedeflerimizi desteklemek amacıyla Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) ile 75 milyon avroluk, 5 yıl vadeli kredi anlaşmasına imza attık. Ayrıca Uluslararası Finans Kurumu (IFC) ile 2024'te imzalanan 75 milyon avroluk kredinin vadesini 5 yıl uzatmak üzere yeni bir sözleşme imzaladık. Vadede anapara ödemeli kredinin kullanım amacı, sözleşmenin orijinal şartlarında belirtildiği şekilde devam ediyor.

2023 yılındaki kredinin refinansmanı amacıyla 5 yıl vadeli, 250 milyon ABD doları tutarında yeni bir sendikasyon kredisi anlaşması imzalandı. J.P. Morgan'ın global koordinatörlüğünde; J.P. Morgan, Emirates NBD ve Standard Chartered Bank'ın baş yetkili düzenleyici banka ve talep toplayıcı banka olarak görev aldığı ve toplam 11 uluslararası bankanın katılımıyla yapıldı. Bu anlaşmaları, sürdürülebilir büyümeyi finansal yapımızın merkezine aldığımızın somut göstergeleri olarak görüyoruz.

Sürdürülebilirlik çalışmalarımız uluslararası kuruluşlar tarafından takdir ediliyor

LSEG'in (London Stock Exchange Group) halka açık şirketlerin Çevresel, Sosyal ve Yönetişim performans (ÇSY) değerlendirmesinde; Ocak 2024'ten sonra, Ocak 2025 itibarıyla da kendi kategorimizdeki 484 şirket arasında en yüksek puanı alarak ikinci kez dünya birinciliğini kazandık. Ayrıca Borsa İstanbul'da tüm sektörlerdeki şirketler arasında liderliğimizi devam ettirdik.

Uluslararası derecelendirme kuruluşu S&P Global'in Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesinde (The Sustainability Yearbook) 5'inci kez yer alma başarısını gösterdik. Ülker, ÇSY performansı ile bu listeye giren 9 Türk şirketinden biri olurken, gıda ürünleri kategorisinde bulunan 26 global şirket içinde tek Türk şirketi olmaya devam etti.

İnsan Odaklı Büyüme

Bu modelin bizim için en önemli bacağı ise "İnsan Odaklı Mutlu Büyüme..." "Mutlu Et, Mutlu Ol" vizyonu, sadece ürünlerimizde değil, ekosistemimizin her paydaşı için insan odaklı bir yaklaşımı benimsememizde yatıyor. Bu doğrultuda "İnsana Yatırım" vizyonumuzla çalışma arkadaşlarımızın mevcut rollerindeki performanslarını artırarak, onları geleceğin ihtiyaçlarına hazırlıyoruz. Teknik yetkinliklerinin ve dijital becerilerinin geliştirilmesi ile yenilikçi teknolojilere uyumlarına öncelik veriyoruz.

Bu doğrultuda, 2025 yılında da iş kültürümüzü çeşitlilik ve kapsayıcılık odağında güçlendirdik. "Senenin Yıldızları", "Aydın Yıldızı", "Anlık Ödüllendirme" ve "Akıl Küpü" gibi uygulamalarla çalışanlarımızın başarılarını görünür kılarak, "Mentör-Menti" ve "Mavi Yaka Buddy" programlarıyla yetkinlik gelişimlerini ve kariyer yolculuklarını desteklemeyi sürdürdük.



Elde ettiğimiz güçlü sonuçlar gerek Türkiye’de gerekse uluslararası platformlarda saygın ödüllerle takdir edildi. Bu başarıların arkasındaki en önemli güç olan çalışma arkadaşlarımızın mutluluğunu, bağlılığını ve esenliğini desteklemeye yönelik yatırımlarımızı, kurumsal sorumluluğumuzun ayrılmaz bir parçası olarak görüyoruz.

Bu bütüncül yaklaşımımızın bir sonucu olarak, dört yıl üst üste Top Employers Sertifikası almaya hak kazanarak Türkiye’nin en iyi işverenleri arasında bulunmaktan mutluluk duyuyoruz. Ayrıca, çalışan mutluluğunu, bağlılığını ve güven duygusunu merkeze alan kurum kültürümüz Happy Place to Work sertifikasıyla belgelendi.

İnovasyon kapasitesinin güçlendirilmesi, kurumsal dinamizmin artırılması ve sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanmasında kritik bir rol üstlenen genç yetenekleri organizasyonumuza kazandırmayı hem bugünün hem de geleceğin ihtiyaçlarını gözetken stratejik bir hamle olarak görüyoruz. Sektörümüzde yetenekler tarafından en çok tercih edilen şirketlerden biri olma hedefimiz kapsamında, Commercial Talent işe alım programımız ve bizz@kampüs yarışması aracılığıyla gençlerle bir araya gelmekten memnuniyet duyuyoruz.

Türkiye Milli Paralimpik Komitesi’nin 4 yıl daha yanındayız

Öte yandan toplumsal birlik ve dayanışmanın güçlenmesine katkı sağlamayı en önemli sorumluluklarımız arasında görüyoruz. Bu doğrultuda spora yönelik katkılarımızla, Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) Türkiye Milli Paralimpik Komitesi (TMPK) ve spor kulüpleriyle iş birliklerine imza atıyoruz.

Türkiye Milli Paralimpik Komitesi’nin ana sponsoru olarak, paralimpik sporcuların ilham veren mücadelelerini görünür kılmak amacıyla “Yüreğiyle Yarışanlar” video serisini hazırladık ve sosyal medya kanallarımızda yayımladık. Paris 2024 Paralimpik Oyunları öncesinde başlattığımız bu anlamlı iş birliğini, 2028 Los Angeles Paralimpik Oyunları’nı da kapsayacak şekilde 4 yıl daha uzattık.

Dünya Kupası Elemeleri oynayan Futbol Erkek A Milli Takımımızın “Memleket Kalbimde” kampanyamızla destekledik. Milli Takımımız Dünya Kupası Elemeleri’nde Play-off’a kalmaya hak kazandı.

Futbol taraftarlarını gönül verdikleri takımla buluşturmak için Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor ile “Ülküer İlk Maçım” projesini hayata geçirdik. Böylece daha önce hiç statta maç izlememiş taraftarlar, takımlarını tribünden destekleme şansına kavuştu.

Hedefimiz hep birlikte uzun vadeli değer yaratmak

Ülkemiz ve dünyamız için zorlu koşullarda geçen 2025 yılını geride bırakırken başarımızda emeği bulunan çalışma arkadaşlarımızdan tüketicilere, çiftçilerimizden tedarikçilerimize, iş ortaklarımıza, değer zincirimizdeki tüm paydaşlarımıza teşekkür ediyoruz.

Önümüzdeki dönemde de değişen küresel dinamikleri yakından izleyerek finansal disiplinimizi korumayı, dijitalleşme, inovasyon ve sürdürülebilirliği büyümemizin merkezine alarak uzun vadeli değer yaratmayı hedefliyoruz. Bu süreçte de 5M mutluluk temelli büyüme modelimiz pusulamız olmaya devam edecek. Güçlü markalarımız ve zengin portföyümüzle liderliğimizi güçlendirmeyi amaçlıyoruz. İnsan kaynağımıza yaptığımız yatırımlar, güçlü finansal yapımız ve küresel pazarlardaki deneyimimizle, Türkiye’den dünyaya uzanan başarı hikayemizi daha ileriye taşımakta kararlıyız. Hızlı tüketim dünyasının lider, girişimci “81 yıllık startup” olarak, paydaşlarımızdan aldığımız güçle geleceğe karşı sorumluluklarımızı bilinciyle, insana, doğaya saygılı üretime devam edeceğiz.

Saygılarımla,

Özgür Köllüfkı
CEO

pladis Hakkında

“Her Lokmada Mutluluk” amacı doğrultusunda tüketicilerine en yüksek kalitede ürünler sunan pladis, dünya çapında 4 milyar tüketiciye ulaşmaktadır.



pladis

pladis, dünyanın en hızlı büyüyen atıştırmalık şirketlerinden biri olup portföyünde Ülker, McVitie's, GODIVA, Jacob's ve Carr's gibi küresel çapta sevilen ikonik markaları barındırmaktadır. Ayrıca BN, Flipz, Go Ahead, Haansbro, Sultana, Turtles ve Verkade gibi güçlü bölgesel markalarıyla tatlı ve tuzlu bisküvi, gofret, kek ve çikolata kategorilerinde geniş bir ürün yelpazesi sunmaktadır.

2016 yılında kurulan pladis, 300 yılı aşkın köklü bir aile geçmişine ve fırıncılık-şekerleme deneyimine dayanmaktadır. 16.000'in üzerinde iş gücüyle faaliyetlerini sürdüren Şirket, sorumlu bir işletme anlayışıyla “tüketicilerin kalbinde ve mutfağında” yer edinmeyi hedeflemektedir. pladis, yılda 1 milyon ton bisküvi, kek ve çikolata üretim kapasitesiyle global atıştırmalık pazarındaki güçlü konumunu pekiştirmektedir. Tüketicilerine en yüksek kalitede ürünler sunan pladis ürünleri, her yıl dünya genelinde 110'dan fazla ülkede 4 milyar tüketiciye ulaşmaktadır.

Premium çikolata alanında dünya lideri olan GODIVA, 1926 yılında Brüksel'de Belçikalı çikolata ustası Pierre Draps tarafından kurulmuştur. GODIVA, seçkin perakendeciler, dijital satış kanalları ve butik mağazaları aracılığıyla 100'den fazla pazarda tüketicilere eşsiz bir çikolata deneyimi sunmaktadır.

Rakamlarla pladis

110+

pladis'in
ulaştığı ülke
sayısı

27

Fabrika

19

Ofis

16.000+

Çalışan

1 milyon ton

Yıllık bisküvi, kek
ve çikolata üretimi

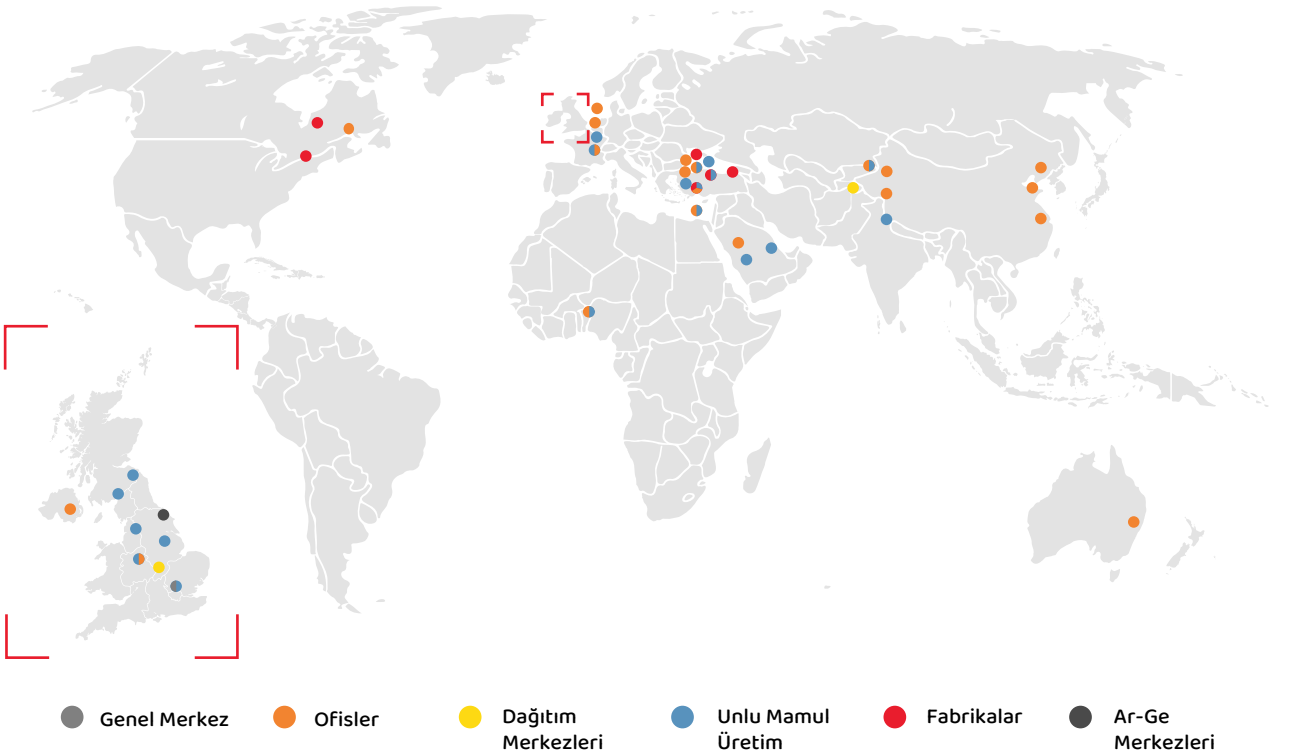
300+ yıl

Köklü miras ve
deneyim

OPERASYON AĞI

pladis; Küresel Genel Merkez (Londra), ofisler, dağıtım merkezleri, üretim tesisleri ve Ar-Ge merkezlerinden oluşan geniş ağıyla aşağıdaki ana bölgelerde faaliyet göstermektedir:

- Kuzey Amerika
- Birleşik Krallık & İrlanda
- Avrupa & Gelişmekte Olan Pazarlar
- Türkiye & Orta Asya
- Orta Doğu, Kuzey Afrika & Hindistan
- Asya Pasifik



Başlıca Finansal ve Operasyonel Göstergeler

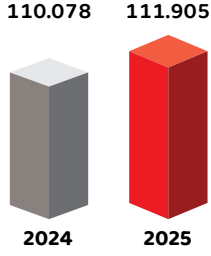
Ülker Bisküvi, her coğrafyaya özel geliştirdiği satış stratejileri ve dinamik tedarik zinciri yönetimiyle 2025 yılında güçlü bir finansal görünüm sergilemiştir.

Özet Bilanço (Milyon TL)	2024	2025
Dönen Varlıklar	85.224	84.906
Duran Varlıklar	42.314	41.961
Kısa Vadeli Yükümlülükler	37.232	35.290
Uzun Vadeli Yükümlülükler	46.489	45.701
Özkaynaklar	43.818	45.876

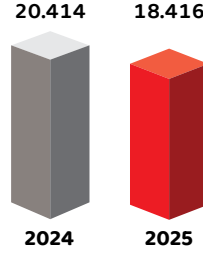
Özet Gelir Tablosu (Milyon TL)	2024	2025
Hasılat	110.078	111.905
Brüt Kâr	32.810	32.346
FAVÖK	20.414	18.416
Faaliyet Dönem Kârı/Zararı (Ana Ortaklık)	9.687	4.875

Rasyolar	2024	2025
Brüt Kâr Marjı (%)	29,8	28,9
FAVÖK Marjı (%)	18,5	16,5
Net Dönem Kâr/Zarar Marjı (Ana Ortaklık) (%)	8,8	4,4
Pay Başına Kazanç (1 TL Nominal) (%)	26,2	13,2

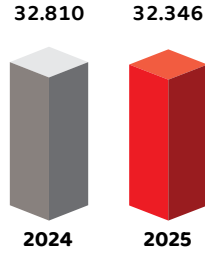
Hasılat (Milyon TL)



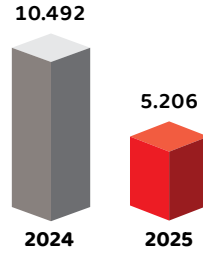
FAVÖK (Milyon TL)



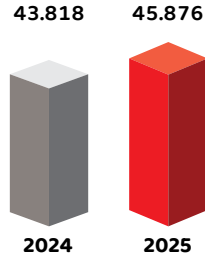
Brüt Kâr (Milyon TL)



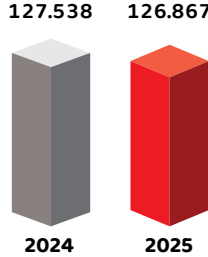
Dönem Kârı (Milyon TL)



Özkaynaklar (Milyon TL)



Toplam Varlıklar (Milyon TL)



Satış Hacmi ve Gelir Büyümesi

Kategoriye Göre Satış Hacmi (Bin Ton)	2024	2025	Kategoriye Göre Net Satışlar (Milyon TL)	2024	2025
Bisküvi	338	346	Bisküvi	40.947	39.261
Çikolata	227	209	Çikolata	55.364	58.468
Kek	56	59	Kek	8.423	8.643

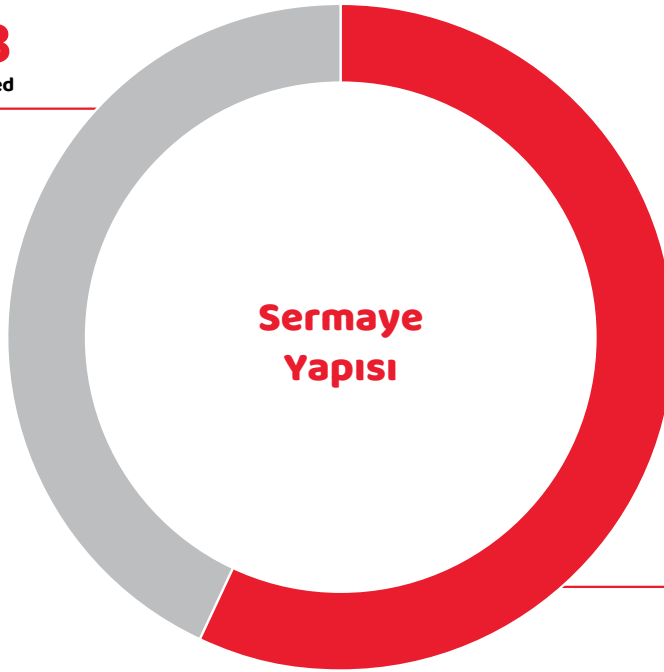
Sermaye Yapısı

Sermayede Doğrudan %5 veya Daha Fazla Paya veya Oy Hakkına Sahip Gerçek ve Tüzel Kişiler

Ortaklığın Ünvanı	Sermayedeki Payı (TL)	Pay Oranı (2025)
pladis Foods Limited	174.420.000	%47,23
Diğer	194.855.855	%52,77
Toplam	369.275.855	%100

Ülker Bisküvi'nin sermaye yapısında 2025 itibarıyla pladis Foods Limited %47,23, diğer ortaklar %52,77 pay oranına sahiptir.

%47,23
pladis Foods Limited



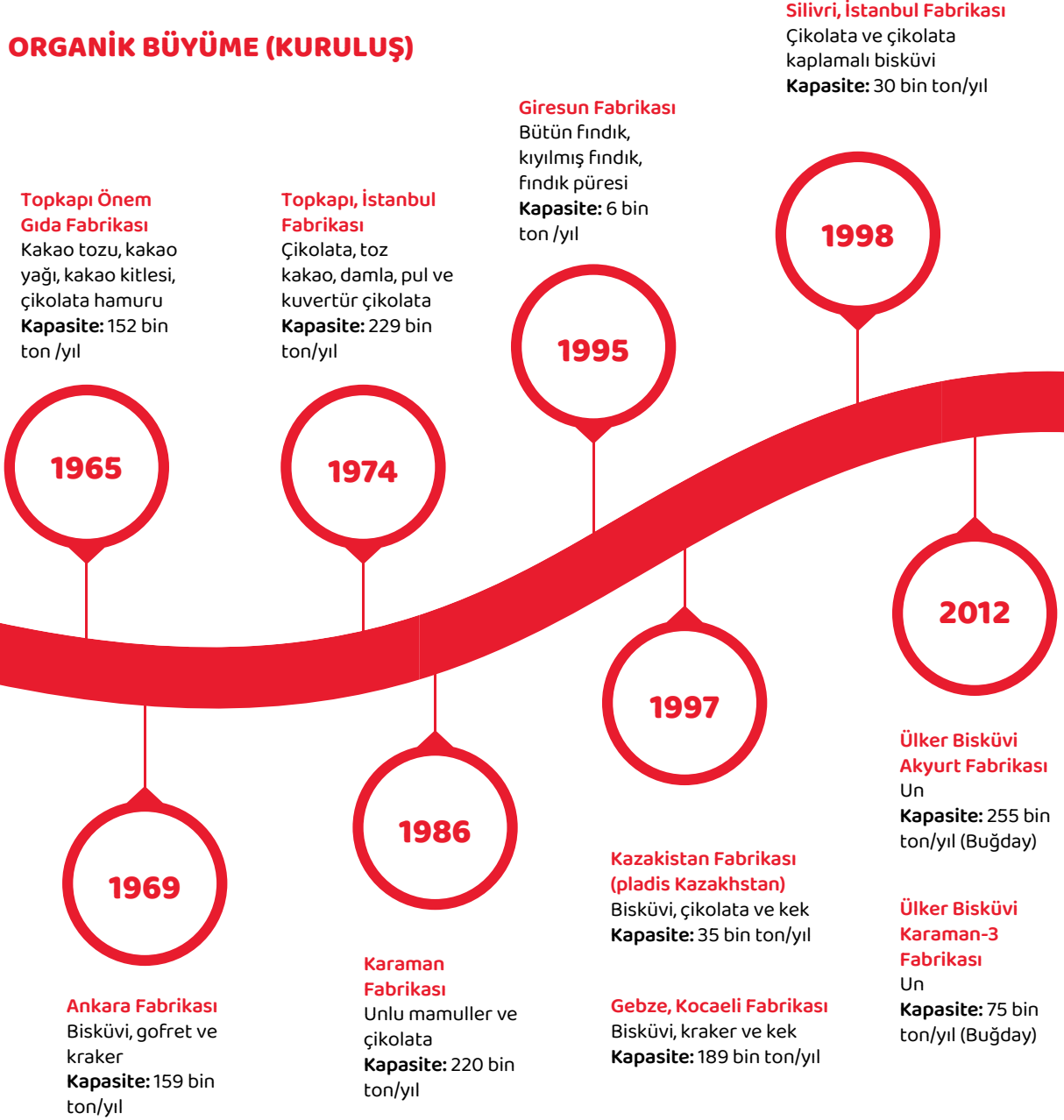
%52,77
Diğer



Ülker Bisküvi Üretim Tesisleri

Ülker Bisküvi, Türkiye'deki 9, yurt dışındaki 4; toplam 13 fabrikası ile üretime hız kesmeden devam etmektedir.

ORGANİK BÜYÜME (KURULUŞ)





İNORGANİK BÜYÜME (SATIN ALMA)

2016

Mısır Fabrikası (pladis Egypt
For Food Industries S.A.E.)
Bisküvi
Kapasite: 51 bin ton/yıl

Suudi Arabistan Fabrikası
(pladis Arabia Food
Manufacturing Company)
Bisküvi, çikolata ve kek
Kapasite: 49 bin ton/yıl

2018

Suudi Arabistan Fabrikası
(pladis Arabia International
Manufacturing Company)
Bisküvi ve çikolata
Kapasite: 21 bin ton/yıl

Stratejilerimiz

Ülker Bisküvi, israfsız şirket kültürüyle, değer zinciri, çalışanlar, toplum ve dünyamız başlıkları altında uzun vadeli hedeflerle sürdürülebilirlik çalışmalarını yürütmeye devam etmektedir.

Verimlilik

- Tüm alanlarda sektörün en verimli şirketi haline gelinmesi,
- Operasyonel verimlilik kapsamında kaliteden ödün vermeden üretim maliyetlerinin düşürülmesi,
- Satış maliyetlerini azaltarak, dağıtım kanallarında ve satış noktalarında daha verimli ve etkin olunması,
- Yeni nesil teknolojiyle üretim ve satış verimliliğinde artış sağlanması, daha iyi planlama ve tahminlerde bulunulması.

Marka Yatırımları

- Tüketici taleplerini doğru okuma ve ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirilen ürünlere tüketicilerin en uygun fiyat ve kalite dengesinde ulaşması,
- Güçlü markalarımızın makul fiyatlarla tüketicilerimize ulaştırılması,
- Marka yatırımlarımızın sürekliliğinin sağlanması,
- Yeni ürünlerin tüketicilerimize sunulması.

Büyüme Stratejilerimiz

- İsrafsız şirket kültürüyle, değer zinciri, çalışanlar, toplum ve dünyamız başlıkları altında uzun vadeli hedeflerle sürdürülebilirlik çalışmalarının yürütülmesi,
- Tüm paydaşlarımızı mutlu eden sonuçlara ulaşılması,
- En iyi seviyede kurumsal yönetim uygulamalarının sürdürülmesi,
- Geniş coğrafyada yeni tüketicilere ulaşılması, sinerji çalışmalarının hem sahada hem de üretimde uygulanması,
- Türkiye, Orta Doğu, Kuzey Afrika ve Orta Asya'da hâlihazırda var olan marka bilinirliğinin artırılması,
- Bisküvi, kek ve çikolatada daha yüksek satış hacmine ve gelir artışına ulaşma ve operasyonel kârlılığın artırılması,
- Global, bölgesel ve lokal markalarımızla, bölgesel güç olacak şekilde genişleme,
- pladis Arabia Food Manufacturing Company'nin satın alınması sonrasında, pladis Gulf FZE ve pladis Arabia International Manufacturing Company şirketlerinin de alımıyla, bölgenin ana üretim üssü olarak konumlanması ve hızlı büyüyen Orta Doğu pazarında daha hızlı erişimle sinerji yaratılması,
- Mısır'da bulunan pladis Egypt for Food Industries S.A.E. ile tüketicimin hızlı büyüdüğü ülkede, Kuzey Afrika satışları için merkez ve ana üretim üssü olarak konumlandırılması ve McVitie's üretimiyle bölgedeki gücümüzün artırılması,
- Kazakistan'da bulunan pladis Kazakhstan şirketimiz ile ürün portföyümüzün Özbekistan'da satış, dağıtım ve pazarlama faaliyetlerini yürütmek amacıyla kurmuş olduğumuz F.E pladis Confectionery LLC şirketi ile yapılan yatırımlarla Orta Asya ve Çin'e ulaşım konusunda ana merkez olarak stratejik konumlanması ve tüketicimin hızlı arttığı bölgelerde yeni tüketicilerle buluşulması.



Bağlı Ortaklıklar ve Finansal Yatırımlar

İştirak portföyünü stratejik hedefleri doğrultusunda yöneten Ülker Bisküvi, sade ve çevik yapısıyla operasyonel mükemmelliği hedeflemektedir.

Taygeta Gıda Üretim ve Pazarlama A.Ş.

Taygeta Gıda Üretim ve Pazarlama A.Ş., 2024 yılında her nevi gıda maddesinin üretim, ithalat, ihracat, pazarlama ve satışıyla ilgilenmek; gıda maddelerinin imalatı ve ticareti ile ilgili paket ve ambalajlama tesislerini kurmak ve bu tesislere yararlı makinelerin imal, alım, satım, ithalat, ihracat ve pazarlama sürecini yönetmek ve gerçek ve tüzel kişilere danışmanlık hizmetleri vermek üzere kurulmuştur.

Godiva

Ülker Bisküvi'nin %12,95 payla iştirak ettiği Godiva Belgium BVBA ve %18,35 etkin payla iştirak ettiği G-New Inc. ile kuruluşundan bu yana dünyanın lider premium çikolata ve çikolatalı ürünler markası Godiva'yı yöneten Godiva Chocolatier Inc., 2008 yılında 850 milyon ABD dolarıyla Türkiye'nin en büyük yurt dışı satın alımı sonrası Yıldız Holding bünyesine geçmiştir. Silivri Fabrikası, Godiva Masterpiece çikolatalarının üretim üssü haline gelmiştir. GODIVA, Yıldız Uluslararası Gıda Yatırımları A.Ş.'nin bağlı ortaklığı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

pladis Egypt for Food Industries S.A.E.

pladis Egypt for Food Industries S.A.E., 15 Ocak 2004 yılında kurulmuştur. Mısır'da bulunan fabrikada, iç piyasa ve bölge ülkelerine satış yapmak üzere bisküvi üretimi yapılmaktadır.

pladis Arabia Food Manufacturing Company

pladis Arabia Food Manufacturing Company, 25 Ocak 2000 yılında kurulmuştur. Suudi Arabistan'da bulunan fabrikada, iç piyasa ve bölge ülkelerine satış yapmak üzere bisküvi, çikolata ve kek üretimi yapılmaktadır.

pladis Kazakhstan LLP

2017 yılında Yıldız Holding A.Ş.'nin %100 sahibi olduğu Maia International B.V.'den satın alınmıştır. Kazakistan'da bulunan fabrikada, iç piyasaya ve bölge ülkelerine satış yapmak üzere bisküvi, kek ve kaplamalı çikolata üretimi yapılmaktadır.

pladis Gulf FZE

Ülker Bisküvi, 2017 yılında stratejisine paralel olarak United Biscuits Limited ürünlerinin Suudi Arabistan, Orta Doğu ve Kuzey Afrika dağıtım haklarına sahip olan Amir Global Trading FZE'nin tek pay sahibi olan UI Mena BV şirketini satın almıştır. 11 Aralık 2023 tarihi itibarıyla şirketin adı pladis Gulf FZE olarak değiştirilmiştir.

pladis Arabia International Manufacturing Company

Ülker Bisküvi, 2018 yılında stratejisine paralel olarak Yıldız Holding'in bağlı ortaklığı UB Group Limited'e ait pladis Arabia International Manufacturing Company hisselerinin tamamını satın almıştır. Suudi Arabistan'da bulunan fabrikada, bisküvi ve kaplamalı çikolata üretimi yapılmaktadır.

F.E pladis Confectionery LLC

pladis Confectionery, 2024 yılında Ülker Bisküvi ürün portföyünün Özbekistan'da satış, dağıtım ve pazarlama faaliyetlerini yürütmek amacıyla kurulmuştur.

Bağlı Ortaklıklar	31 Aralık 2025		31 Aralık 2024		Faaliyet Konusu
	Doğrudan Sahiplik Oranı	Etkin Sahiplik Oranı	Doğrudan Sahiplik Oranı	Etkin Sahiplik Oranı	
Atlas Gıda Pazarlama Sanayi ve Ticaret A.Ş.	%100,00	%100,00	%100,00	%100,00	Ticaret
Reform Gıda Paz. San. ve Tic. A.Ş.	%100,00	%100,00	%100,00	%100,00	Ticaret
UI Egypt B.V. ^(*)	-	%51,00	%51,00	%51,00	Yatırım
pladis Egypt for Food Industries S.A.E.	-	%51,40	-	%51,40	İmalat-Satış
Sabourne Investments Ltd. ^(*)	-	%100,00	%100,00	%100,00	Yatırım
pladis Arabia Food Manufacturing Company	-	%55,00	-	%55,00	İmalat-Satış
pladis Kazakhstan ^(*)	-	%100,00	%100,00	%100,00	İmalat-Satış
Ulker Star LLC	-	%99,00	-	%99,00	Satış
UI Mena B.V. ^(*)	-	%100,00	%100,00	%100,00	Yatırım
pladis Gulf FZE	-	%100,00	-	%100,00	Satış
pladis Egypt for Trading and Marketing S.A.E.	-	%99,80	-	%99,80	Satış
pladis Arabia International Manufacturing Company ^(*)	-	%100,00	%100,00%	%100,00	İmalat-Satış
Taygeta Gıda Üretim ve Pazarlama A.Ş.	%100,00	%100,00	%100,00	%100,00	Ticaret-Danışmanlık
F.E pladis Confectionery LLC ^(*)	-	%100,00	%100,00	%100,00	Satış

^(*) İlgili şirketler kısmi bölünme yolu ile Grup'un %100 bağlı ortaklığı olan Taygeta Gıda Üretim ve Pazarlama A.Ş.'ye Ocak 2025 itibarıyla devrolmuştur.

Ülker Bisküvi'de 2025 Yılı

Sürdürülebilirlik vizyonunu iş stratejisinin merkezine koyan Ülker Bisküvi, LSEG (London Stock Exchange Group) değerlendirmesinde kendi kategorisinde üst üste ikinci kez dünya birincisi olarak küresel başarısını kanıtlamıştır.

**Sürdürülebilirlik
bağlantılı 250 milyon ABD
doları tutarındaki yeni
sendikasyon kredisiyle
finansal yapısını güçlendiren
Ülker, uluslararası
piyasalardaki güvenilirliğini
pekiştirmiştir.**

Türkiye'de ve dünyada yaşanan ekonomik dalgalanmalar ve bölgesel gelişmelere karşın, Ülker Bisküvi yıl boyunca yürüttüğü çalışmalar ve hayata geçirdiği projelerle sektördeki güçlü konumunu koruyarak 2025 yılını başarılı bir şekilde tamamlamıştır.

Ülker, 2025 yılında da israfsız şirket kültürüyle her lokmada mutluluk vaadi için aralıksız çalışarak, toplumsal etkisini genişlettiği projeleriyle dünyamızın yarınları için çalışmaya devam etmiştir. Şirket, 2014'te belirlediği uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerinin 10'uncu yılını enerji verimliliği, su tasarrufu ve toplumsal projelerdeki başarılı sonuçlarla tamamlamıştır. 2050 Net Sıfır hedefine emin adımlarla ilerleyen Ülker, 2025'te Türkiye'deki fabrikalarında kullanılan elektriğin tamamını yenilenebilir enerji kaynaklarından tedarik ederek 97.193 ton karbon emisyonunun önüne geçmiştir.

Ülker Bisküvi, sürdürülebilirlik vizyonu kapsamında yürüttüğü çevresel, ekonomik ve sosyal dönüşüme katkı sunan çalışmalarıyla "2050 Net Sıfır" hedefine kararlılıkla ilerlemektedir. Sürdürülebilirliğin dünyanın geleceğine yön veren, ülkemizin kalkınmasını ve toplumun

refahını doğrudan etkileyen kritik bir konu olduğunun bilinciyle hareket eden Ülker; kaynakları koruyarak, israfı önleyerek, uzun vadeli düşünerek büyümeyi hedeflemektedir.

Sürdürülebilir çalışmalarının izlenebilir ve denetlenebilir olması için Birleşmiş Milletler'in 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını (SKA) temel alan Ülker, çalışmalarıyla bu 17 amaçtan 11'ine hizmet etmektedir. Şirket, sürdürülebilirlik stratejisini Dünyamız, Değer Zinciri, Çalışanlar ve Toplum başlıkları altında toplarken, uzun vadeli hedeflerini açıkladığı 2014'ten bu yana karbon salım artışı olmadan büyümektedir. Ülker bu kapsamda birim başına su tüketimini %37 azaltmış, ham maddelerin %99,5'ini bitmiş ürüne dönüştürmüştür.

Ülker Bisküvi, Bilim Temelli Hedef Girişimi'ne (SBTi), 2030 ara hedef (Kapsam 1&2 emisyonları için %42 ve Kapsam 3 emisyonları için %30) ve 2050 Net Sıfır taahhüdünü vererek bu alanda öncü kuruluşlar arasında yerini almıştır. Net Sıfır vizyonu çerçevesinde 2030 ve 2050 yıllarını kapsayan dekarbonizasyon yol haritasını oluşturan Şirket, sürdürülebilirlik çalışmalarını sistematik şekilde sürdürmektedir.

Orta vade hedef 2030

Ülker 2030'a kadar tüm fabrikalarında olduğu gibi depolarında da elektrik tüketiminin %100'ünü yenilenebilir enerji kaynaklarından sağlamayı hedeflemektedir. 2030 için; lojistik kaynaklı karbon salımını 2019'a kıyasla %30 azaltmak, birim su tüketimini 2014'e kıyasla %45 düşürerek 50 bin metreküp su ve atık suyu geri kazanmak, gıdadaki net kayıpları %0,5'in altına düşürmek, 2030'a kadar onarıcı tarım uygulamalarını 10 bin dekar alana çıkarmak gibi hedefleri bulunmaktadır. 2050 yolunda ise elektrikli fırın dönüşümleri, yeşil enerji yatırımları, karbon yakalama teknolojileri ve ürünlerin nakliyesinde kullanılan elektrikli araçlar gibi yenilikçi çözümler üzerinde çalışan Ülker, sürdürülebilirliği işinin merkezinde tutarak daha yaşanabilir bir dünya için çalışmaya devam etmektedir.



Liderlik devam ediyor

Türkiye perakende ticaret verilerine göre, 2025 yılında atıştırmalık kategorisi toplam hacimde -%2,2 daralırken ciroda %43,6 oranında büyümüştür.

Ülker Bisküvi, geçmiş yıllarda olduğu gibi 2025 yılını da atıştırmalık pazarının lideri olarak tamamlamıştır. Kategorilere göre ciro bazında pazar payları ise bisküvi toplamda %38, kek %21 ve çikolata toplamda %39 olarak gerçekleşmiştir.

Sürdürülebilirlik bağlantılı finansmanlar

Ülker Bisküvi, 2023 yılında aldığı 3 yıl vadeli 250 milyon ABD doları tutarındaki sendikasyon kredisinin refinansmanı amacıyla, 2025 yılında 5 yıl vadeli ve vadede ana para ödemeli yeni bir sendikasyon kredisi anlaşması imzalamıştır. Toplam 250 milyon ABD doları tutarındaki kredi, J.P. Morgan'ın global koordinatörlüğünde; J.P. Morgan, Emirates NBD ve Standard Chartered Bank'ın baş yetkili düzenleyici ve talep toplayıcı banka olarak görev aldığı, Emirates NBD ve Standard Chartered Bank'ın aynı zamanda ortak sürdürülebilirlik koordinatörlüğünü üstlendiği bir yapı ile gerçekleştirilmiştir. İşlem, Gulfbank, Abu Dhabi Commercial Bank, Rabobank, Al Ahli Bank of Kuwait, Sumitomo Mitsui Banking Corporation, Commercial Bank of Dubai, Bank of America ve HSBC'nin

katılımıyla toplam 11 uluslararası bankanın yer aldığı güçlü bir konsorsiyumla tamamlanmıştır.

Bu kredi, özel sektörde son 5 yılda gerçekleştirilen ilk 5 yıl vadeli, vadede ana para ödemeli sendikasyon refinansmanı olma özelliğini taşımaktadır. Ülker Bisküvi, 2023 yılında sağladığı sendikasyon kredisini, 2026'daki vadesinden önce 20 Ekim'de refinanse ederek finansal yapısını daha da güçlendirmiştir. Şirket, bu işlemle hem maliyet avantajı sağlamış hem de uluslararası finans kuruluşlarıyla kurduğu güçlü ilişkileri pekiştirmiştir. Sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımı doğrultusunda, söz konusu kredi sürdürülebilirlik bağlantılı bir yapı taşımaktadır. Bu finansman, Ülker'in çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) hedeflerine olan bağlılığını yansıtarak, Şirket'in istikrarlı büyüme stratejisi ve sağlam bilanço yönetimiyle uyumlu şekilde ülke ekonomisine katkı sağlama kararlılığını ortaya koymaktadır.

Ülker Bisküvi, sürdürülebilir büyüme ve sermaye stratejisi önceliklerini desteklemek amacıyla önemli bir adım atmış; Dünya Bankası Grubu bünyesindeki Uluslararası Finans Kurumu (International Finance Corporation – "IFC") ve Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) ile olan sürdürülebilirlik bağlantılı kredilerini de 2025 yılı içinde yenilemiştir.

* <https://www.globaldata.com/>

Ülker Bisküvi'de 2025 Yılı

Ülker Bisküvi, 2025'te Karbon Saydamlık Projesi (CDP) iklim değişikliği skorunu B olarak koruyarak, su güvenliği skorunu A-'ye yükseltmiştir.

Ülker Bisküvi, finansal performansını güçlü tutarken, çevik yönetim anlayışıyla üretim, tedarik ve lojistik altyapısını sürekli geliştirmeye; Ar-Ge, inovasyon ve dijitalleşmeyle sürdürülebilirlik alanında yatırımlarını artırmaya devam etmiştir. 2015 yılında ilk gıda şirketi olarak yer aldığı BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'nin yanı sıra 2025'te BİST Sürdürülebilirlik 25 endeksine de girme başarısı göstermiştir.

Sürdürülebilir tarım destekleniyor

Ülker'de sürdürülebilir tarımın desteklenmesi de önemli öncelikler arasında yer almaktadır. Doğu Karadeniz'de sürdürülen "Fındıktan Fazlası", İç Anadolu'da buğday çiftçileriyle birlikte yürütülen "Onarıcı Tarım" ve Afrika'da kakao çiftçilerine ulaşılan "Kakaodan Fazlası" projeleriyle Ülker; eğitim programları, ekipman, yeni fidan desteği ve mikrobiyal gübre uygulamalarıyla değer zincirinin tüm paydaşlarını kapsayan projelere devam etmektedir.

Şirket, buğdayda Onarıcı Tarım Projesi'ni Kırıkkale'de belirlenen 180 hektarlık alanda başlatmıştır. 2030'a kadar 10.000 dekar alanda onarıcı tarım uygulaması hayata geçirme hedefi kapsamında 2025'te 18 buğday çiftçisiyle 1.060 dekar alanda ileri onarıcı tarım ve 83 çiftçi ile 5.800 dekar alanda hazırlık çalışmaları olmak üzere toplamda 101 çiftçi ile Onarıcı Tarım projesi çalışmalarına devam etmiştir.

İnovasyon eksenindeki çalışmaların bir diğer ayağında Sabancı Üniversitesi ortaklığıyla yürüttüğü Biyofortifikasyon Projesi ilk sonuçlarını vermiştir. Bu kapsamda yapraktan çinko ve selenyum uygulanan buğdayla üretilen sınırlı sayıda Saklıköy Tarlada Zenginleştirilmiş Tahıllı Bisküvi, 2025 Temmuz ayında raflarda yerini almıştır.

Fındıktan Fazlası Projesi kapsamında Doğu Karadeniz'de 100'ü kadın 200 çiftçiye, sürdürülebilir tarım teknikleri, gübre, kompostlama, fındık zararlıları, yabancı otlarla doğru mücadele ve hastalıklar hakkında eğitim

düzenlemiştir. Ayrıca mikrobiyal gübre uygulamaları ve kahverengi kokarcayla mücadele kapsamında feromon tuzak dağıtımı ve samuray arıcığı salımı gerçekleştirilmiştir.

Kakaodan Fazlası Projesi kapsamında, uzun soluklu iş ortağı Earthworm Vakfı ile birlikte, tedarik zincirinde doğrudan alım yapılan 6 kooperatifin ormansızlaşmaya neden olmayan bölgelerden kakao temin ettiği doğrulanmıştır.

Uluslararası platformlarda başarılar

Ülker Bisküvi'nin ulusal ve uluslararası platformlarda başarıları, 2025 yılında da devam etmiştir. S&P Global'in Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi'nde beşinci kez yer alan Ülker Bisküvi, bu değerlendirmede yer alan 9 Türk şirketinden biri ve gıda ürünleri kategorisindeki tek Türk şirketi olmuştur.

2025'te Karbon Saydamlık Projesi (CDP) iklim değişikliği skorunu B olarak koruyan, su güvenliği skorunu A-'ye yükselten Ülker Bisküvi, uluslararası finansal analiz ve raporlama kuruluşu LSEG'in (London Stock Exchange Group) halka açık şirketlerin Çevresel, Sosyal ve Yönetişim performans (ÇSY) değerlendirmesinde Ocak 2025 değerlendirmesine göre, dünya genelindeki 506 gıda şirketi arasında en yüksek puanla kategorisinde üst üste ikinci kez dünya birincisi olmuştur.

2025'te üçüncüsü düzenlenen Sürdürülebilir Gıda Ödülleri'nde "Kökten Dönüşüm: Dijital Çağda Onarıcı Tarım" projesiyle "Sürdürülebilir ve Onarıcı Tarım" kategorisinde, "Nova" projesiyle Gıdada Dijitalleşme ve Yapay Zeka kategorisinde ve "Sürdürülebilirlikten Fazlası" projesi ile Karbon Azaltımı ve Yönetimi kategorisinde birinci olmuştur.

Sürdürülebilirlik Akademisi tarafından 12'ncisi düzenlenen Sürdürülebilir İş Ödülleri 2025'te ise "Karbon Yönetimi ve Net Sıfır" kategorisinde üretim sektöründe ve 2025 İSO Yeşil Dönüşüm Ödüllerinde "Sürdürülebilirlik Stratejisi" kategorisinde birinciliği elde etmiştir.



İnovasyonun gücü devam etti

Ülker Bisküvi yıllık ortalama 55 yeni ürünü tüketicisiyle buluşturmaktadır. 2025 yılında Ülker Çikolata İstanbul Fındıklı&Çıtır Kadayıflı, Dido Nut, Hanımeller Sütlü Çikolatalı Kurabiye, Ülker Çikolatalı Gofret Çok Çıtır, Çizi Çıtır, Dankek Rulo Porsiyon gibi ürünleri piyasaya sunmuştur. Yeni ürünlerin Türkiye operasyonlarındaki ciroya katkısı %14 olmuştur.

Ülker Bisküvi, bünyesindeki iki Ar-Ge merkeziyle yol haritasına ve yenilikçi ve inovasyona dayalı ürün geliştirme çalışmalarına devam etmektedir.

Otomasyona ve dijitalleşmeye odakta

Ülker Bisküvi IoT ve Endüstri 4.0 başta olmak üzere teknolojiyi yakından takip edip tedarik zinciri süreçlerini, tüketici davranışlarını ve trendlerini yakından izlemeye devam etmektedir. Üretim tesislerinde 100'ü aşkın robot bulunan Ülker Bisküvi'nin Gebze fabrikasında sürekli çalışabilme kapasitesine sahip, tekrarlayan görevleri hassasiyetle yerine getiren ve makineler arası iletişimi sağlayabilen otonom mobil robot sayısı 22'ye ulaşmıştır. Bu robotlar ham madde ve ambalaj taşıması için kullanılmaktadır. Teknolojik yatırımlarına devam eden Şirket, Ankara Fabrikası'nda da 13 otonom mobil robotu devreye almıştır.

Üretimden insan kaynaklarına, performans yönetiminden satışa kadar dijitalleşme ve teknolojiyi kullanan Ülker, Ülker Stars Cookie ürününün reklamında senaryosundan müziğine kadar yapay zekayı kullanarak tatlı atıştırmalık kategorisinin %100 yapay zeka teknolojisiyle üretilmiş ilk reklam filmini yayınlamıştır.

Sürdürülebilirlik ve finansal büyüme

Ülker Bisküvi; üretim, tedarik ve lojistik altyapısını uçtan uca sürekli geliştirirken Ar-Ge, inovasyon, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik alanındaki yatırımlarına da öncelik vermektedir. Bu kapsamda 2025 yılında iklim krizi, enerji verimliliği, İSG süreçlerinde dijitalizasyon,

su verimliliği, ağaçlandırma, süreç optimizasyonu, sürdürülebilir tarım, döngüsel ekonomi ve çeşitlilik ve kapsayıcılık konularında birçok farklı projeyi hayata geçirmiş ve toplam 324,8 milyon TL yatırım ve harcama gerçekleştirmiştir. Verimlilik açısından sürekli iyileştirme yolculuğuna 2025'te de tüm hızıyla devam eden Ülker Bisküvi'de, 1.800'ün üzerinde küçük teknik iyileştirme ve 113 adet kaizen (Yıldız Geliştirme Takımları) projesi gerçekleştirilmiştir. Buna ek olarak 16 adet Uçtan Uca Değer Akış Haritalama projesi tamamlanarak toplamda 270 milyon TL tasarruf sağlanmıştır.

Ülker Bisküvi tüm zorlu şartlara rağmen güçlü, çevik ve proaktif yapısıyla, geniş coğrafyalara yayılan iş gücüyle, etkin stratejileri ve başarılı yönetimiyle 2025 yılını başarılı iş sonuçlarıyla tamamlamıştır. Ciroosu bir önceki yılın aynı dönemine göre %1,7 artışla 112 milyar TL'ye ulaşan Ülker Bisküvi'nin Türkiye operasyonunun ciroo içindeki payı %70, ihracat ve yurt dışı operasyonlarının ciroo içindeki payı ise %30 olmuştur. Bölgesinde güçlü pozisyonunu koruyan Ülker Bisküvi, bisküvi pazarında Suudi Arabistan ve Mısır'da liderliğini, Kazakistan ve Orta Asya ülkelerinde de güçlü büyüme trendini devam ettirmektedir.

Sektörel ilişkiler

Kamu kuruluşları, STK'lar, ticaret birlikleri ve diğer ilgili kuruluş veya kurumlarla iş birliği içinde çalışan Ülker Bisküvi, bu ilişkiler aracılığıyla iklim değişikliğiyle mücadele, dijitalleşme, toplumsal cinsiyet eşitliği ve çeşitlilik ile operasyonel ilerlemeleri destekleme gibi kurumsal değerlerine katkıda bulunmaktadır. Ülker Bisküvi, ticaret birlikleri ve sektörel kuruluşlara destek kapsamında toplam 94 milyon TL katkı sağlamıştır. Etik ilkelere uygun olarak 2025 yılında politikacılara ve siyasi partilere herhangi bir bağış yapmamış ve destek vermemiştir.

Ülker Bisküvi'de 2025 Yılı

Ülker Bisküvi, kültür çalışmaları ve teknik bariyerlerin güçlendirilmesiyle son beş yıldır Kayıp Zamanlı Kaza Oranını (LTAR) 1'in altında tutmayı başarmış ve 2025 yılında LTAR oranını 0,54 ile tamamlamıştır.

Yönetim sistemi sertifikasyonları

Faaliyetlerinin çevre ve topluma etkilerini, Çevre ve İş Sağlığı Politikaları çerçevesinde kurguladığı Yönetim Sistemi'ne göre yöneten Ülker Bisküvi, Türkiye'deki tüm fabrikalarında; ISO 14001, ISO 50001, ISO 9001, ISO 45001, ISO 22000 ve BRCGS (Brand Reputation through Compliance Global Standards) sertifikalarına sahiptir. Gebze Fabrikası ayrıca, 2019'da BREEAM Yeşil Bina Sertifikası'nı GOOD seviyesinde almaya hak kazanmış ve alanında bu sertifikaya sahip ilk bina olmuştur. Bunun yanında tüm Ülker Bisküvi fabrikaları "Toprağa Sıfır Atık-Zero Waste to Landfill" belgesi ve Green Check - Yeşil Kontrol Sertifikası'nı Gold seviyesinde almıştır. Mısır ve Suudi Arabistan fabrikaları ISO 14001 ve ISO 45001 sertifikalarına sahip olup 2025 yılında Kazakistan fabrikası da ISO 14001 ve ISO 45001 sertifikalarını almıştır.

İş sağlığı ve güvenliği

2025 yılında iç ve dış kaynaklarla planladığı eğitim programları çerçevesinde, çalışanlarına temel ve ileri seviye teknik İSG eğitimleri veren Ülker Bisküvi, kültür çalışmaları ve teknik bariyerlerin güçlendirilmesiyle son beş yıldır Kayıp Zamanlı Kaza Oranını (LTAR) 1'in altında tutmayı başarmış ve 2025 yılında LTAR oranını 0,54 ile tamamlamıştır.

Sosyal sorumluluk çalışmalarına devam

Ülker Bisküvi, 2025 yılında da toplumun hassasiyetlerini ve çocukların ihtiyaçlarını gözeterek sosyal sorumluluk çalışmalarını sürdürmüştür. Deprem bölgesine yönelik desteklerine devam eden Ülker Bisküvi, Hatay'daki İSO YaşamKent Konteyner Kent'inde yer alan ve AFAD tarafından yapılan basketbol sahasını yenilemiş ve yaz aylarında daha uzun saatler kullanılabilmesi için ışıklandırmıştır. Ayrıca Ramazan ayında Kızılay'ın

hazırladığı gıda kolileriyle birlikte Ülker ürünlerinden oluşan çocuk paketlerini ihtiyaç sahiplerine ulaştırmıştır. Kurban Bayramı'nda ise bayramlık ürünler bölgeye gönderilmiştir. Satış ekipleri ve fabrikaların katkılarıyla, Kızılay iş birliğiyle Ağrı ve Van'da 841 çocuğa kışlık giyecek, kitap ve Ülker ürünleri ulaştırmıştır.

2024 yılında Türkiye Milli Paralimpik Komitesi'nin (TMPK) destekçilerinden biri olan Ülker Bisküvi, 2025'te bu iş birliğini 2028 Los Angeles Paralimpik Oyunları'nı da kapsayacak şekilde 4 yıl daha uzatmıştır. Ülker ve Türkiye Milli Paralimpik Komitesi iş birliğiyle sporcuların ilham verici hikayeleri "Yüreğiyle Yarışanlar" video serisinde paylaşılmış; bu videolar Ülker ve Onedio YouTube kanallarında yaklaşık 1 milyon izlenmeye ulaşarak farkındalığın artırılması için önemli bir adım olmuştur. Ülker, TMPK'nın engelli sporları ve paralimpik alanındaki çalışmalarını desteklemeyi ve farkındalığın artırılmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Gelecek Vizyonu

Ülker Bisküvi, 2026 yılında da faaliyet gösterdiği tüm coğrafyalarda liderlik vizyonunu ve rekabet gücünü daha da ileri taşımak için çalışmalarını kararlılıkla sürdürecektir. Şirket, yenilikçi adımlarına hız kesmeden devam ederek global rekabet gücünü güçlendirmeyi hedeflemektedir. "Mutlu Et, Mutlu Ol" vizyonuyla ilerlemeye devam ederken, büyümesini sürdürülebilir ve anlamlı bir şekilde ileriye taşımayı amaçlayan Ülker Bisküvi aynı zamanda sürdürülebilirlik odaklı büyüme yaklaşımını güçlendirmeye, çevresel ve sosyal etki alanlarını genişletmeye ve sorumlu üretim ile tedarik zinciri uygulamalarını daha ileri bir seviyeye taşımaya devam edecektir.



Pazarlama

Tüketici içgörülerini merkeze alan stratejileriyle 24,4 milyon hanenin tamamına ulaşan Ülker Bisküvi, %34'lük^(*) pazar payıyla sektördeki lider konumunu 2025'te de korumuştur.

Ülker Bisküvi, yürüttüğü güçlü iletişim kampanyalarıyla tüketicilerle içten ve duygusal bağını sürdürürken, 2025 yılında tüm kategorilerde ürün çeşitliliğini artırarak dikkat çekici başarıları imza atmıştır. Türkiye'nin lider gıda şirketi olarak pazarlama, iletişim, büyüme ve tüketici ilişkileri alanlarında güçlü adımlar atan Ülker, tüketici içgörülerini merkeze alan veri temelli stratejileri sayesinde daha çevik ve proaktif aksiyonlar geliştirmiştir. Pazarlama stratejilerini her zaman tüketici beklenti ve ihtiyaçlarıyla uyumlu şekilde kurgularken, Ipsos verilerine göre atıştırmalık kategorisinde "ilk akla gelen marka" ve zihin payı lideri konumunu korumuştur. Aynı zamanda "her eve giren marka" ünvanıyla milyonlarca hanede mutluluk üretmeye devam etmektedir.

2025 yılında da güçlü liderlik pozisyonunu korumaya devam eden Ülker Bisküvi, %100 hane penetrasyonu ile 24,4 milyon haneye girerek ciro pazar payını* %34 olarak gerçekleştirmiştir ve atıştırmalık sektörünün lideri olmaya devam etmektedir.

Ülker Bisküvi, 2025 yılı boyunca inovasyon ve Ar-Ge yatırımlarını kesintisiz sürdürerek ana kategorilerde ürün portföyünü genişletmiştir. Tüketici beklenti ve taleplerini merkezde tutan yenilikçi büyüme stratejisi doğrultusunda hayata geçirdiği lansman ve re-lansmanlarla beklentileri başarılı şekilde karşılamıştır.

Çikolata Kategorisinde Global Etkileşim

2025 yılını çikolata kategorisinde güçlü lansmanlarla tamamlayan Ülker Bisküvi'nin tüketicilerin deneyim arayışına yanıt veren en önemli lansmanlarından biri Ülker Çikolata İstanbul olmuştur. İstanbul'un çok katmanlı kültüründen esinlenerek kadayıf, baklava ve Ülker çikolatasını buluşturan bu ürünün iletişimi, global ölçekte gerçekleştirilmiş ve kısa sürede yüksek dijital etkileşim elde etmiştir. Ülker için bir ilk olan bu uygulama kapsamında dünyanın dört bir yanındaki içerik

üreticileri Ülker Çikolata İstanbul'u kendi platformlarında paylaşmışlardır. Kısa sürede sosyal medyada ve dijital dünyada büyük bir etkileşim yakalayan ürün; merak uyandıran, konuşulan ve deneyimlenmek istenen bir lezzet haline gelmiştir.

Ülker Çikolatalı Gofret ile TikTok'ta başlatılan "Bu Çıtırı New York Duysun" meydan okuması, Türkiye'nin efsane gofretini kolektif bir sahneye taşımıştır. Katılımcılar, bu çıtırı en yaratıcı şekilde anlatmış; seçilen videolar ise 1 hafta boyunca dünyanın en kalabalık yaya trafiğine sahip noktası New York Times Meydanı'nda dev ekranda yayınlanmıştır.

Ayrıca Albeni markasının mirasını zamansız hale getiren ve Ajda Pekkan iş birliğiyle hayata geçirilen "Modası Geçmeyen Lezzet" kampanyası yılın ses getiren çalışmalarından biri olmuştur.

Bisküvide Yenilikçi Adımlar

2025 yılında bisküvi kategorisinde dinamik ve verimli bir dönem geçirilerek tatlı ve tuzlu bisküvi markaları güçlendirilmiştir. Tuzlu bisküvi segmentinde, kızartılmadan fırınlanan "Ülker Çizi Çıtır", yenilenen paketleri, artırılmış çıtırılığı ve inceliğiyle tüketicilerin beğenisine sunulmuştur. Bu yenilik, markanın kalite ve lezzet anlayışını bir kez daha ortaya koyarken, tüketicilere Çizi Çıtırı tercih etmek için yeni "bahaneler" yaratmıştır.

Ülker'in ikonik markalarından Çizi, senelerdir "Atıştır, açlığını yatıştır!" iletişimiyle zihinlerde yer almaktadır. Acıkınca akla gelen ilk marka Çizi'nin son kampanyası için yaratılan, ani açlık anlarının kurtarıcısı Çizimen isimli süper kahramanı, futbol dünyasının yıldız ismi Victor Osimhen ile bir araya getirilmiştir. "Çizimen & Osimhen" reklam filmi televizyon ve dijital mecralarda yayınlanmıştır.

^{*} Ipsos 2025 yılı pazar payı verisidir.



"Bi Biskrem Versem" sloganıyla özdeşleşen Biskrem markasının yeni yüzü ise sanatçı Emre Altuğ olmuştur. Ülker'in sevilen markalarından Hanımeller ise "Yuvandır Yediğin Her Yer" mesajını işlediği, çekimleri İstanbul ve Londra'da gerçekleştirilen reklam filmiyle, yurt dışından Türkiye'ye uzanan bir yuva özlemi hikâyesini izleyiciyle buluşturmuştur.

Kek Kategorisi ve Porsiyonluk Lezzetler

Kek kategorisinde; kabarık kekinden taşan bol sosuyla Ülker Magma, yıllarca en abartılı hikayelerin temsilcisi olmuştur. Magma'nın bol sosunun böldüğü en kritik anlarda bile "Kusura Magma" dedirten yeni kampanyası "Kusura Magma" reklam filmi hem TV hem dijitalde yayınlanmıştır. Dankek Rulo Porsiyon ve Kekstra Cremo ile porsiyon segmentindeki varlığını güçlendirmiştir. Bu lansmanlar; televizyon, açık hava ve dijital mecralarda gerçekleştirilen kampanyalarla desteklenmiştir.

Kapsayıcı Projeler ve Veri Odaklı Pazarlama

Ülker hem ana markası hem de ürün kategorileri için tüketicilerle bağ kurabildiği etkili iletişim kampanyaları gerçekleştirmektedir.

"Ülker İlk Maçım" projesi kapsamında Türkiye'nin dört büyük futbol kulübü (Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray, Trabzonspor) ortak bir hayal etrafında birleştirilmiştir. Proje ile bugüne kadar hiç maça gitmemiş taraftarlara, ilk

maçlarını stadyumda canlı izleme fırsatı sunulmuştur. Bu girişim, bir sponsorluktan öte, sporun birleştirici gücünü ve kapsayıcılığı vurgulayan bir sosyal fayda projesi olarak konumlandırılmıştır.

Pazarlama yatırımlarının verimliliğini artırmak amacıyla, Google ve Kantar iş birliğiyle Türkiye'de ilk kez bir reklam veren tarafından kullanılan yenilikçi bir ölçümleme modeli hayata geçirilmiştir. İkonik Ülker Bisküvi markalarının TV ve YouTube yatırımlarının erişim maliyetini gerçek zamanlı optimize etmek üzere günlük hedef kitle erişim ölçümlemesi gerçekleştirilmiştir.

**Ülker hem ana markası
hem de ürün kategorileri
için tüketicilerle bağ
kurabildiği etkili
iletişim kampanyaları
gerçekleştirmektedir.**

Üretim ve Kapasite

2025 yılında, YıldızTech iş birliğiyle hayata geçirilen yapay zeka destekli veri yönetim sistemi projesi Ankara Fabrikası'nda devreye alınmıştır.

Ülker Bisküvi Fabrikalarında 2025 yılında toplam 346 bin ton bisküvi üretimi gerçekleştirilmiştir.

Bisküvi

Ankara Fabrikası

Ankara Fabrikası, 1969 yılında 76 bin m² kapalı alan üzerine kurulmuştur. Bisküvi, kraker ve gofret çeşitlerinin üretildiği fabrikada, 2025 yılında toplam 117 bin ton üretim gerçekleştirilmiştir. Fabrikadaki 16'ncı hat yatırımı 2024 yılı içinde tamamlanmış ve Ocak 2025'te üretime başlamıştır. Uçtan uca tamamen otomatik ekipmanlarla kurulan bu yeni hat, yıllık 6,3 bin ton ilave kapasite sağlamış olup Çizi Çıtır ve Ülker Çubuk Kraker üretimleri bu tesiste gerçekleştirilebilmektedir.

Fabrikada 2025 yılı itibarıyla lojistik süreçlerde de önemli bir otomasyon hamlesi yapılmış; üretim sahası içerisinde devreye alınan 13 adet AGV (Otonom Yönlendirmeli Araç) ile tüm ambalaj malzemelerinin otomatik taşınması sağlanmıştır.

2025 yılında, YıldızTech iş birliğiyle hayata geçirilen yapay zeka destekli veri yönetim sistemi projesi Ankara Fabrikası'nda devreye alınmıştır. Yapay zeka desteğiyle anlık veri analizi gerçekleştiren ve içgörüler sunan bu proje sayesinde, tüm veriler tek bir ekranda toplanarak canlı izlenmekte ve hedeften sapma durumunda anlık bildirimler üretilmektedir. Otomatik yönetici özeti raporlarıyla önemli ölçüde zaman tasarrufu sağlayan sistem, verilerin içgörüyeye dönüştüğü ve "agentic AI" yetkinliklerinin kullanıldığı yapıyla dijital dönüşüm yolculuğunda stratejik bir adımı temsil etmektedir. Proje, tesis verimlilik hedeflerinin yanı sıra sürdürülebilirlik değerlerinin takibine de olanak tanımaktadır. Bu yenilikçi yaklaşım, 2025 Sürdürülebilir Gıda Ödülleri'nde "Gıdada Dijitalleşme ve Yapay Zeka" kategorisinde ödüle layık görülmüştür.

Ayrıca Ankara Fabrikası, uçtan uca tüm süreçlerin ve iş yapış şekillerinin EFQM kriterleri doğrultusunda kapsamlı değerlendirilmesi sonucunda, 2025 yılında "EFQM-Üstün Performansta Yetkinlik 5 Yıldız Belgesi"ni almaya hak kazanmıştır. Bu başarıda operasyonel mükemmellik çalışmaları, sürdürülebilirlik ve dijitalleşme projeleri belirleyici rol oynamıştır.

Gebze Fabrikası

Gebze Fabrikası, 1997 yılında Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde kurulmuştur. Toplamda 85.330 m²'lik bir alanda faaliyet gösteren fabrikanın 80 bin m²'si kapalı alandan oluşmaktadır. Fabrikada 2025 yılında 103 bin ton bisküvi üretimi gerçekleştirilmiştir.

Tesis, otomasyon ve teknoloji yatırımlarıyla dikkat çekmektedir. 2023 yılında hizmete giren ve 2025 itibarıyla sayıları 22 adede ulaşan otonom mobil robotlar, 7/24 başarılı bir şekilde hizmet vermeye devam etmektedir. 2.600 çeşit malzemeyi taşıyabilme kapasitesine sahip bu robotlar, özellikle ham madde ve ambalaj transferlerinde üretim verimliliğini ve maliyet avantajını büyük ölçüde artırmıştır. Bu başarının ardından, benzer otomasyon projelerinin Ankara Fabrikası'nda da yaygınlaştırılmasına başlanmıştır.

2025 yılında ürün portföyüne 17 yeni çeşit ürün eklenmiştir. Tüketicilerin beğenisine sunulan ürünlerden bazıları şunlardır:

- Milföy Cevizli
- Altınbaşak Tahıl Cipsi Taco&Kinoa
- Probis Şeker İlavesiz
- Pötibör Çokokrem Sandviç Bisküvi
- Saklıköy Antep Fıstıklı
- Çizi Çıtır Mac&Cheese
- Çizi Çıtır Peynir&Biftek
- Çizi Peynir Kaplamalı Pretzel
- 9 Kat İnce İnce Portakallı
- 9 Kat İnce İnce Limonlu
- Çokomel Dev Çilekli
- Hanımeller Elma ve Tarçın Soslu Kurabiye
- Haylayf Hindistan Cevizli Kremalı Bisküvi
- Hanımeller İncirli Kurabiye

Üretilen Başlıca Markalar

Ülker Pötibör, Biskrem, Ülker Bebe, Hanımeller, Saklıköy, İkram, Ülker Kremalı, Çokoprens, 9 Kat Tat, 9 Kat Rulokat, 9 Kat İnce İnce, Probis, Çokomel, Altınbaşak, Rondo, Canpare, Haylayf, Ülker Finger, Ülker Gofret, Dore, Ülker Kakaolu Bisküvi, Kat Kat Tat, Çizi, Çiziviç, Ülker Çubuk Kraker.



Üretim ve Kapasite

Topkapı Fabrikası'nda yapay zeka destekli üretim kontrol sistemleriyle kalite standartları en üst seviyeye taşınırken, dijital dönüşüm vizyonu ile üretimde mükemmellik yeniden tanımlanmıştır.

Ülker Bisküvi Fabrikalarında 2025 yılında toplam 209 bin ton bin ton çikolata üretimi gerçekleştirilmiştir.

Çikolata

Topkapı Fabrikası

1974 yılında kurulan Topkapı Çikolata Fabrikası, 84 bin m²'lik bir alan üzerinde faaliyet göstermekte olup bunun 67 bin m²'si kapalı alandır. 2025 yıl sonu itibarıyla fabrikanın çikolata üretimi 164 bin tona ulaşmıştır.

Dijital dönüşüm vizyonu ışığında, üretimde mükemmelliğin yeniden tanımlandığı Topkapı fabrikada; Endüstri 4.0, IIoT ve yapay zeka teknolojileri üretim süreçleriyle entegre edilerek uçtan uca kontrol ve denetim mekanizmaları kurulmuştur. Fabrikada yer alan 32 adet yapay zeka destekli ürün kontrol kamerası ve 30.000'den fazla görsel ile ileri seviye spesifikasyon analizleri gerçekleştirilerek her noktada kalitenin garanti altına alınması sağlanmaktadır. Teknolojiyi sadece takip eden değil, onu şekillendiren bir üretim anlayışıyla faaliyetler sürdürülmektedir.

2025 yılında ürün portföyüne 31 çeşit yeni ürün eklenmiştir. Bunlardan bazıları şunlardır:

- Ülker Laviva Selection Antep Fıstıklı
- Ülker Çikolata Muz Magnolia
- Ülker Çikolatalı Gofret Mid Size Tablet
- Ülker Çokonat Maxi
- Albeni Kurabiyem Badem Krokan
- Ülker Çikolata Dolu Antep Fıstıklı
- Dido Maxi Gofret
- Dido Nut Fındıklı Gofret
- Ülker Çikolata İstanbul Fındıklı Tablet
- Ülker Çikolata İstanbul Fındıklı Bar
- Ülker Çikolata Çilekli Kare
- Laviva Mid Size Gofret
- Ülker Dubai Bar

Üretilen Başlıca Markalar

Ülker Çikolatalı Gofret, Albeni, Dido, Laviva, Çokonat, Metro, Cocostar, Piko, Çokomilk, Alpella, Çokokrem, Ülker Çikolata, Napoliten, Caramio, Kanky, Buklet, Beylerbeyi, Alpella, Go Ahead, Rodeo, McVitie's.

Silivri Fabrikası

1998'de kurulan Silivri Fabrikası, 43.500 m²'lik kapalı alanında bayramlık ve hediyelik çikolatalı ürünler ile çikolata kaplamalı drajeler üretmektedir. 2025 yıl sonunda toplam üretim miktarı 18 bin ton olmuştur.

Üretilen Başlıca Markalar

Albeni, Ece, Çikolatin, Buklet, Godiva, Metro, Truffle, Fındık Rüyası Dido, Be Happy, Muzlu Pasta Tadında, Lovells, Laviva Muzlu Magnolia, İstanbul Serisi, Select, McVitie's.

Önem Gıda Topkapı Fabrikası

15.275 m² kapalı alanda hizmet veren Önem Gıda İstanbul Fabrikası, 1965 yılında faaliyete başlamıştır. Kakao çekirdeğinden kakao yağı, kakao tozu, kakao kitlesi ve çikolata hamuru gibi çok çeşitli ürünlerin üretildiği fabrikada, 2025 yılı sonunda 113 bin ton üretime ulaşılmıştır.

Ülker Bisküvi'nin rakiplerinden ayrılmasını sağlayan unsurlardan biri, Önem Gıda'nın kakao çekirdeğini işleme konusundaki uzmanlığı ve sahip olduğu ileri düzey otomasyon sistemleridir. Çikolatanın tadının şekillenmesinde kritik bir rol oynayan tüm üretim süreçleri, bu şirketin kontrolündedir. Bu da Ülker'in ürünlerinin lezzet ve kalite bakımından rakiplerine göre çok daha iyi bir konumda olmasını sağlamaktadır.

Önem Gıda Giresun Fabrikası

1995 yılında faaliyete başlayan Giresun Fabrikası, 5.400 m²'lik kapalı alana sahiptir. Ülker Bisküvi, tüm fındık, kıyılmış fındık ve fındık püresi ihtiyaçlarını bu fabrikadan temin etmektedir. 2008 yılında yenilenen fabrika, yıllık 4,8 bin ton kabuklu fındık kırma ve 6 bin ton iç fındık işleme kapasitesine ulaşmıştır. Yapılan kapasite artırımı yatırımları doğrultusunda, 2025 yılında fabrikada toplam 2,3 bin ton üretim gerçekleştirilmiştir.



Üretim ve Kapasite

Ülker Gebze Fabrikası; porsiyon, mini ve aile segmentlerinde geliştirdiği inovatif ve öncü ürünlerle portföyünü zenginleştirerek üretim gücüne değer katmaktadır.

2025 yılında Ülker Bisküvi Fabrikalarında toplam 59 bin ton kek üretimi gerçekleştirilmiştir.

Kek

Gebze Fabrikası

Ülker Gebze Fabrikası, 2025 yılı itibarıyla porsiyon, mini ve aile segmentlerinde inovatif ve öncü ürünleriyle dikkat çeken geniş ve her geçen gün büyüyen bir portföy sunmaktadır. 2025 yılında fabrikanın toplam üretimi 30 bin tona ulaşmış ve 7 yeni ürün de portföyüne dahil edilmiştir. Bu ürünlerden bazıları şunlardır:

- Kekstra Cremo Çilekli
- Kekstra Cremo Hindistan Cevizli
- Dankek Mini Portakallı
- Dankek Rulo Dilim Muzlu
- 8 Kek Orman Meyveli Mini
- Dankek Madelin Kek
- Dankek Mini Mekik Kek

Karaman Fabrikası

Karaman Fabrikası, farklı ürün çeşitleriyle faaliyetlerine hız kesmeden devam etmektedir. Bu ürünler şunlardır:

- Dankek Donut Tekli Paket
- 8 Kek Mini Fındıklı
- Kekstra Mini
- Dankek Tart Kek Mini
- Dankek Baton Mandalina Soslu Kek

Üretilen Başlıca Markalar

Dankek, O'lala Gurme, O'lala Sufle, O'lala Waffle Kek, O'lala Bar Kek, Dankek Çikolatalım, 8 Kek, Kekstra, Pöti, Albeni, Alpella, Dostino (PL), Dankek Çay Saati, Dankek Rulo Pasta, Kekstra Bar Kek, Kekstra Konfeti, Dankek Islak Kek, Dankek Pöti Muffin, Peki Muffin, Dankek Lokmalık çeşitleri, Halk-Alpella Kapkek, Alpella Barkek, Kekstra XL Kek, Dankek Mousse Kek, Dankek Magma, Dankek Tart Kek, Dankek Çikolata Soslu Baton Kek, Ülker Magma Dolgulu Kek.

Ülker Bisküvi Akyurt Fabrikası

2012 yılında faaliyete geçen Ülker Bisküvi Akyurt Fabrikası, Ülker'in önemli iştiraklerinden biridir. 51.531 m²'lik bir arsa üzerine inşa edilmiş olan fabrika, 22.418 m²'lik kapalı alana sahiptir. Fabrikada B1, B2 ve B3 bisküvilik unları, tam un çeşitleri, taş değirmen unları, özel kepek, soya unu ve yulaf Flake gibi ürünler üretilmekte ve grup şirketlerine satış yapılmaktadır. 2025 yılı itibarıyla fabrikada 195 ton bitmiş ürün (son ürün) üretimi gerçekleştirilmiştir.

Ülker Bisküvi Akyurt Fabrikası, günlük 850 ton buğday, 10 ton yulaf ve 22,5 ton soya unu işleme kapasitesine sahiptir.

Akyurt Un Fabrikası; 12 adet 6.700 ton, 12 adet 1.600 ton, 1 adet 1.100 ton ve 8 adet 550 ton kapasiteli olmak üzere, buğday depolamada kullanılan 33 adet dikey çelik siloya sahiptir. 105 bin ton buğdayı depolayabilen bu siloların yanı sıra yulaf üretim tesisinde de 220 ton yulaf stoklama kapasitesine sahip 4 silo bulunmaktadır. Bu geniş depolama imkânı, bisküvilik buğday tedarikini yıl boyunca düzenli bir şekilde gerçekleştirerek standart kalitede üretime olanak tanımaktadır.

Ülker Bisküvi Karaman-3 Fabrikası

2012 yılında kurulan ve 2.934 m² alana sahip olan Karaman-3 Fabrikası'nda B1, B2 ve B Tek unları üretilmektedir ve bu unlar sadece Ülker Bisküvi grup şirketlerine satılmaktadır. 2025 yılında 52 bin ton bitmiş ürün (son ürün) üretimi gerçekleştirilmiştir.

Karaman Fabrikası, günlük 250 ton buğday öğütme kapasitesi ve 30.000 tonluk buğday depolama alanı ile bisküvi üretimi için gerekli olan buğdayı yıl boyunca sürekli olarak temin etmektedir. Tesis bünyesindeki 6 adet 5.000 tonluk dikey çelik silo, buğdayın güvenli bir şekilde depolanmasını sağlayarak üretim sürecinin kesintisiz devam etmesini garantilemektedir.



Yüksek depolama kapasitesi ve ileri teknolojisiyle Akyurt ve Karaman un fabrikaları, Ülker kalitesinin sürdürülebilirliği ve kesintisiz üretimin en güçlü güvencesi olarak konumlanmaktadır.

Operasyonel Mükemmellik

Operasyonel Mükemmellik, Ülker'in iş süreçlerinin odağında yer alırken, bu kapsamdaki çalışmalar tüm fabrikalarda sıfır hata, sıfır kaza ve sıfır kayıp hedefleri doğrultusunda yürütülmektedir.

Mükemmellik Kültürü ve Yönetim Modeli

Ülker Bisküvi, Operasyonel Mükemmellik ilkelerini iş süreçlerinin odak noktasına koyarak süreçlerini iyileştirme ve dijitalleşme yönündeki çalışmalarını kesintisiz sürdürmektedir. Şirket, tüm fabrikalarında sıfır hata, sıfır kaza, sıfır kayıp, sıfır karbon, %100 servis performansı ve %100 katılım hedefleri doğrultusunda faaliyet göstermekte ve sürdürülebilir kârlı büyümeyi önceliklendirmektedir. Bu doğrultuda satış, dağıtım, tedarik zinciri ve satın alma süreçlerinde de Operasyonel Mükemmellik programları uygulanmaktadır. Bu çalışmalar, uluslararası standartlar ışığında geliştirilen Yıldız Mükemmellik Yolu (YMY) çerçevesinde; Yalın Üretim, Altı Sigma, 5S, Toplam Kalite Yönetimi, Toplam Üretken Bakım ve EFQM yaklaşımlarını temel alarak yürütülmektedir.

Yıldız Mükemmellik Yolu (YMY) ile sistemlerin etkin bir şekilde uygulanmasını sağlayan memnun ve motive ekiplerle sürdürülebilir başarılarla imza atmak hedeflenmektedir. YMY kapsamındaki çalışmalar, farklı birimlerden gönüllü çalışanların bir araya geldiği Operasyonel Mükemmellik Komiteleri tarafından yürütülmektedir. Bu komiteler, fabrikaların stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli yol haritalarını hazırlamakta ve bu planlara uygun şekilde ilerlemektedir. Ayrıca Operasyonel Mükemmellik merkezi ekibi, fabrika ekiplerine yönelik eğitim, koçluk ve danışmanlık hizmetlerini planlayarak sürecin her aşamasında destek sağlamaktadır.

Çalışan Katılımı ve Sürdürülebilirlik

Ülker Bisküvi Operasyonel Mükemmellik Komiteleri, çalışanların tamamını sürece dahil ederek hem bireylerin hem de organizasyonun gelişimini kültürel bir zeminde desteklemeye devam etmektedir. İşe yeni başlayanların operasyonel mükemmellik uygulamalarına dahil edilmesi, şirketin sürdürülebilirliğine önemli bir katkı sağlamaktadır.

Sürekli İyileştirme ve Verimlilik Performansı

Ülker Bisküvi, operasyonel mükemmellik faaliyetlerini altı ana hedef doğrultusunda sürdürmektedir:



Sıfır İş Kazası



Sıfır Kalite Problemi

Sıfır Karbon



Sıfır Kayıp



Servis Performansı



%100



Çalışan Katılımı

Bu hedefler çerçevesinde, her yıl daha fazla iyileştirme çalışması gerçekleştirilmekte ve kayıplar "Değer Akış Haritalama" gibi yöntemlerle yeniden değerlendirilmektedir. Sürekli geliştirilen süreçlerde dahi, yeni iyileştirme fırsatlarının ortaya çıktığı gözlemlenmektedir.



Sürekli iyileştirme yolculuğuna 2025'te de tüm hızıyla devam eden Ülker Bisküvi, 1.800'ün üzerinde küçük teknik iyileştirme ve 113 adet kaizen (Yıldız Geliştirme Takımları) projesi gerçekleştirmiştir. Kaizen, multidisipliner ekiplerle, odaklanılmış bir konu üzerinde, belirli iyileştirme yöntemleri kullanılarak yapılan sürekli iyileştirme çalışmalarıdır. Bu çalışmaların Ülker Operasyonel Mükemmellik sistemindeki karşılığı YGT, yani Yıldız Geliştirme Takımları'dır. Bunun yanı sıra, 16 adet Uçtan Uca Değer Akış Haritalama Projesi tamamlanmış ve toplamda 270 milyon TL tasarruf sağlanmıştır.

Gerçekleştirilen projeler; üretim verimliliğini artırma (arıza sürelerinin düşürülmesi, üretim hazırlık ve dönüşüm sürelerinin düşürülmesi, tesis kapasitelerinin artırılması, hız kayıplarının ve küçük duruşların azaltılması), ham madde, ambalaj vb. materyal kayıplarının azaltılması, kontrol ve temizlik sürelerinin optimizasyonu, enerji kayıplarının azaltılması ve palet verimliliği gibi konuları kapsamaktadır.

Standardizasyon ve Yayılım

Ülker Bisküvi, fabrikalarını operasyonel mükemmellik yolculuğunda ulaştıkları sonuçlar ve uyguladıkları modeller bakımından birbirleriyle karşılaştırmakta ve en iyi uygulamaları ödüllendirerek bunların "standart" haline getirilmesini sağlamaktadır. Buna göre, standart haline gelen altı kademeli modelin her bir aşamasında, fabrikaların yerine getireceği görevler ve erişmesi beklenen başarı ölçütleri detaylandırılmaktadır. Düzenli aralıklarla yapılan değerlendirmelerle fabrikanın geldiği seviye belirlenmekte ve başarılı seviye (faz) geçişleri takdir edilmektedir. Fabrikalar arası yapılan ziyaretlerle, en iyi uygulamalar yerinde incelenerek hızla yaygınlaştırılmaktadır. Bu süreçte elde edilen bilgiler, el kitaplarına dönüştürülerek kurumsal bilgi birikimine katkı sağlamaktadır. Bugüne kadar hayata geçirilen modelin detaylarının yer aldığı "Operasyonel Mükemmellik El Kitabı" ile Ülker'in bakım standartlarını içeren "Bakım Fonksiyonu El Kitabı" rehberliğinde çalışmalar sürdürülmektedir.

Dijital Dönüşüm ve Geleceğin Üretim Modeli

P&OD (İnsan ve Organizasyonel Gelişim) komitesi faaliyetleriyle, dijitalleşmeyi bireysel ve organizasyonel gelişim faaliyetlerinin merkezine koyan Ülker, saha değerlendirmeleriyle hem tesislerin hem de komitelerin faaliyetlerini yerinde değerlendirmeye, güçlü ve gelişime açık yönleri paylaşmaya 2025'te de devam etmiştir. Yıl boyunca farklı fabrikalarda gerçekleştirilen buluşmalarda en iyi uygulamalar paylaşılmakta, çalışanların birbirlerinden öğrenmelerini sağlayacak etkili bir iletişim ortamı sunulmaktadır. Çağın gereklerine uygun olarak tasarlanan "Dijital Eğitim Merkezi" ilk defa Ülker Çikolata Fabrikası'nda hayata geçirilmiştir. Ülker Bisküvi Ankara ve Karaman fabrikalarında 2025 yılında dijital eğitim merkezi çalışmaları yaygınlaştırılmıştır.

Operasyonel Mükemmellik odakları arasında;

- Tedarik Zinciri Komiteleri ile fabrikalarda yakalanan sinerji ve başarının uçtan uca tedarik zinciri süreçlerine genişletilmesi,
 - Dijitalleşme,
 - Süreçlerin çevikleştirilmesi,
 - "Değer Akış Haritalama" çalışması,
 - "YGP" (Yıldız Geliştirme Programı) ve "OGP" (Operatör Geliştirme Programı)
 - Geleceğin Entegre Üretim Modeli,
 - COEX (Center of Excellence),
 - Hoshin Kanri isimli stratejik hedef uygulama sistemi,
 - Erken Ekipman Yönetim Sistemi
- gibi uygulamalar yer almaktadır. Bu alanlara yönelik faaliyetler, yıllık bir program çerçevesinde planlanmakta ve düzenli olarak takip edilmektedir.

Geleceğin Entegre Üretim Modeli, endüstrideki teknolojik gelişmelere göre hazırlanan yapay zeka tabanlı uygulamalar ile üretimlerin anlık değerlendirilmesi, kâğıtsız raporlamaların sağlanması ve operatörlerin otonom yönetim kabiliyetlerinin desteklenmesi gibi çok yönlü bir dijital dönüşüm projesidir. Pilot fabrikalarda başlayan projelerin teknik altyapı çalışmalarının tüm Ülker fabrikalarına yayılımı 2025 yılında da devam etmiştir.

Kalite Çalışmaları

Ülker Bisküvi, Uçtan Uca Kalite Dijital Dönüşüm Projesiyle operasyonel verimliliği ve ürün kalitesini en üst seviyeye taşıırken, uluslararası arenada kazandığı 9 prestijli ödülle başarısını tescillemiştir.

Kalite ve mükemmellik odaklı kurum kültürünü KALDER üyeliğiyle taçlandıran Ülker Bisküvi, Ankara Fabrikası'nda başlattığı EFQM Mükemmellik Modeli çalışmalarını tüm üretim tesislerine yaygınlaştırmayı hedeflemektedir.

Ülker Bisküvi, tüketicilere karşı en temel sorumluluğu olan kalite ve gıda güvenliğini tüm operasyonlarının merkezine koymaktadır. Bu değişmez ilke doğrultusunda, üretim faaliyetlerinin tamamı, uluslararası geçerliliğe sahip BRCS (Brand Reputation Through Compliance Global Standards), ISO 22000 (Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi), ISO 9001 (Kalite Yönetim Sistemi) ve Helal sertifikalarına sahip tesislerde gerçekleştirilmektedir. Bu tesisler, standartların sürekliliğini sağlamak amacıyla düzenli olarak bağımsız ve iç denetimlere tabi tutulmaktadır.

Ülker Bisküvi, tedarik zincirinin tamamında yüksek kalite ve gıda güvenliği standartlarını güvence altına almak amacıyla, proaktif bir risk yönetimi ve denetim mekanizması işletmektedir. Ham madde tedariklerinden başlayarak ürünün tüketiciye ulaştığı nihai noktaya kadar uzanan tüm süreçte; kritik kontrol noktaları ve kontrol kriterleri belirlenerek olası riskler titizlikle yönetilmektedir. Gerçekleştirilen iç ve dış denetimlerin çıktıları sürekli olarak analiz edilmekte ve bu analizler, tedarik ve üretim süreçlerini iyileştirmek için birer veri kaynağı olarak kullanılmaktadır.

Şirket'in temel hedefi, kalite anlayışını operasyonlarının her aşamasına yaygınlaştırarak ve çalışanların katılımıyla katma değerli işlere odaklanarak sürdürülebilir bir mükemmellik kültürü oluşturmaktır. Bu stratejik hedef doğrultusunda yürütülen başlıca faaliyetler şunlardır:

- **Yetkinlik Gelişimi:** "Uçtan Uca Kalitede Mükemmellik" hedefiyle, organizasyonun her kademesindeki çalışanların ihtiyaçlarına yönelik özel eğitim programları düzenlenerek teknik ve davranışsal yetkinlikleri artırılmaktadır.
- **Proaktif Kalite Anlayışı:** "Yerinde Kalite" projesi ile reaktif kalite kontrolünden, hatayı kaynağında önleyen proaktif bir kalite güvence sistemine geçiş desteklenmektedir.
- **Paydaş İş Birliği:** Tedarikçi Geliştirme programları ile kalite standartları tedarik zincirinin en başına kadar taşınmaktadır.

Ülker Bisküvi, fabrikalarında düzenlediği spesifik programlar ve etkinliklerle kalite kültürünü güçlendirmeyi, iş sonuçlarının şeffaf bir şekilde takibini ve iyileştirilmesini sağlamayı ve en önemlisi tüm çalışanlarda "kalite sahipliği" bilincini en üst seviyeye çıkarmayı amaçlamaktadır.

Kalitede Dijital Dönüşüm ve Küresel Başarılar

Şirket, yenilikçi ve öncü yaklaşımını küresel ölçekte aldığı ödüllerle 2025 yılında bir kez daha kanıtlamıştır. Operasyonel verimliliği ve ürün kalitesini en üst seviyeye taşımak amacıyla hayata geçirilen "Uçtan Uca Kalite Dijital Dönüşüm" projesi, dünyanın en saygın iş ödülleri platformları tarafından takdir görmüştür. Teknoloji ve inovasyon alanındaki yetkinliğini uluslararası arenada kanıtlayan proje, şu ödüllere layık görülmüştür:

- **Uluslararası İş Ödülleri (Stevie Awards):** Toplam 6 Stevie Ödülü
- **Titan Awards:** "Dijital Dönüşümde Başarı" kategorisinde en üst düzey ödül olan Platinum
- **Globe – Innovation Awards:** "Dijital Dönüşümde Mükemmellik" kategorisinde Gold ödüle ek olarak, kategorinin en yüksek puanı ile En İyi Kategori ünvanı
- **Best Business Awards:** "Teknoloji İnovasyon Ödülü" kategorisi ödülü (Bu ödüle sahip olan 8 Türk firmasından biri olma başarısı)



Kalite Kültürü ve Stratejik İş Birlikleri

Ülker Bisküvi kaliteyi, bir standartlar bütünü olmanın ötesinde, kurumsal kimliğinin ve sorumlu iş yapış kültürünün temel bir değeri olarak konumlandırmaktadır. Bu stratejik yaklaşım doğrultusunda, kalite bilincini tüm organizasyonel yapıda canlı tutmak ve proaktif bir sahiplenme kültürü geliştirmek amacıyla yıl boyunca çeşitli farkındalık ve gelişim faaliyetleri yürütülmüştür.

Bu kapsamda, haziran ayında "Dünya Gıda Güvenliği Günü"ne özel olarak düzenlenen oturumlarla, gıda güvenliği standartlarına ilişkin farkındalığın artırılması hedeflenmiştir. Kasım ayında ise Dünya Kalite Günü ve Kalite Haftası, sürekli iyileştirme anlayışının ve uluslararası standartlara bağlılığın altını çizen paneller ve interaktif atölye çalışmaları ile değerlendirilmiştir.

Gerçekleştirilen bu faaliyetler, Şirket'in kaliteyi tüm operasyonlara yön veren ortak bir değere dönüştürme hedefine hizmet ederken, çalışanlar arasındaki iş birliği ve sinerjiyi de güçlendirerek sürdürülebilir başarının temelini sağlamlaştırmaktadır.

Şirket, kalite ve mükemmellik odaklı kurumsal kültürünü daha da ileriye taşımak amacıyla, 2025 yılında Türkiye Kalite Derneği'ne (KALDER) üye olmuştur. Bu stratejik iş birliği kapsamında, EFQM Mükemmellik Modeli'nin uygulanmasına yönelik pilot çalışmalar Ankara Fabrikası'nda başlatılmıştır. Pilot projeden elde edilecek kazanımların kısa sürede tüm üretim tesislerine yaygınlaştırılması hedeflenmektedir.

Yerinde Kalite Çalışmaları

Sürdürülebilirlik vizyonunun temel taşlarından biri, tüm paydaşlara sunulan değeri sürekli kılmaktır. Bu doğrultuda Ülker Bisküvi, operasyonel mükemmellik anlayışını ve kalite yönetimi süreçlerini sürekli olarak geliştirmektedir. Üretim tesislerinde yürütülen "Yerinde Kalite" projesi, bu alandaki kültürel dönüşümün somut örneklerinden biri olarak öne çıkmaktadır.

Ülker Bisküvi, geleneksel kalite kontrol yaklaşımının ötesine geçerek kaliteyi bir sonuç olarak değil, sürecin ayrılmaz bir parçası olarak ele alan proaktif bir modele odaklanmaktadır. Bu kapsamda temel hedef, çalışanların üretim süreçlerine ve ürünlere yönelik sahiplenme bilincini güçlendirerek hatayı oluşmadan önleyen ve kaliteyi kaynağında sağlayan bir iş kültürü oluşturmaktır. Söz konusu yaklaşım, kaynak verimliliğini artırırken olası israfın da önüne geçilmesine katkı sağlamaktadır.

Müşteri Odaklı Sürekli İyileştirme

Paydaşları arasında en öncelikli konuma sahip olan tüketicilerin beklenti ve geri bildirimleri, kalite yolculuğunda Ülker Bisküvi'ye rehberlik etmektedir. Tüketici bildirimlerini değerli bir veri kaynağı olarak kullanan Şirket, iyileştirme faaliyetlerini önceliklendirmektedir. Müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutma hedefiyle, süreçler şu adımlarla sürekli olarak geliştirilmektedir:

- Tüketici bildirimlerini analiz ederek ürün kalitesi ve iş süreçlerinde verimliliği artıracak projeler belirlenmektedir.
- Farklı departmanlardan uzmanların katıldığı multidisipliner ekipler kurularak, sorunların kök nedenlerini tespit etmeye yönelik derinlemesine analizler yapılmaktadır.
- Tespit edilen temel nedenleri ortadan kaldıracak kalıcı çözümler üretmekte ve benzer durumların tekrarını önlemek amacıyla sistemsel iyileştirmeler hayata geçirilmektedir.

Bu bütünsel yaklaşım sayesinde operasyonel verimlilik artırılırken, kaynak kullanımı optimize edilmekte ve en önemlisi tüketicilerle şirket arasındaki güven bağı güçlendirilerek sürdürülebilir bir başarı sağlanmaktadır.

Kalite Çalışmaları

Kalite ve satın alma ekiplerinin liderliğinde 2025 yılında 21 tedarikçi için multidisipliner “Tedarikçi Geliştirme Takımları” kurulmuş; tedarikçi geliştirme ve iyileştirme çalışmaları ile tedarikçi eğitimleri yürütülmüştür.

Uluslararası Standartlarda Üretim

Ülker’in kalite ve gıda güvenliğine olan sarsılmaz bağlılığı ile uluslararası standartlara uyum konusundaki kararlılığı, sahip olduğu saygın sertifikasyonlarla tescillenmiştir. Ülker Bisküvi fabrikaları, aşağıda belirtilen ve küresel ölçekte kabul gören standartlar çerçevesinde üretim yapmakta ve düzenli olarak denetlenmektedir:

- BRCGS
- ISO 22000
- ISO 9001
- HELAL Sertifikası
- KOSHER Sertifikası
- RSPO Sertifikası
- Fair Trade (Adil Ticaret) Sertifikası
- Rainforest Alliance Sürdürülebilir Tarım Sertifikası

Teknik ve Fonksiyonel Eğitimler

2025 yılı boyunca, kalite yönetim sistemlerinin etkinliğini artırmak ve çalışan yetkinliklerini geliştirmek amacıyla; Ambalaj Eğitimi, SAP QM Eğitimi, Nova Spesifikasyon Sistemi Eğitimi ve PowerBI Eğitimi gibi çeşitli teknik ve fonksiyonel eğitimler düzenlenmiştir.

Tedarikçi Geliştirme Programları

Ülker Bisküvi, tedarik zincirinin gücünü ve sürdürülebilirliğini iş ortaklarıyla kurduğu şeffaf, uzun vadeli ve karşılıklı güvene dayalı ilişkilerle sağlamaktadır. Bu stratejik yaklaşımın bir parçası olarak Şirket, iş ortaklarının gelişimini desteklemek ve operasyonel mükemmelliği teşvik etmek amacıyla her yıl düzenli Tedarikçi Geliştirme Programları yürütmektedir. Program kapsamında gerçekleştirilen saha ziyaretleri ve yerinde incelemelerle olası sorunlar birlikte analiz edilmekte, ortak çözümler geliştirilerek tedarik zincirinin dayanıklılığı artırılmaktadır.

Kalite ve gıda güvenliği standartlarının tedarik zincirinin her halkasında eksiksiz uygulanmasını sağlamak amacıyla Ülker Bisküvi, sistematik ve risk odaklı bir denetim metodolojisi benimsemektedir.

Tedarik edilen malzemeler ile iş ortaklarının üretim tesisleri potansiyel risk durumlarına göre sınıflandırılmakta, bu doğrultuda denetim öncelikleri belirlenmektedir. Risk derecelendirmesine paralel olarak yıl içinde planlı tedarikçi ve aracı firma denetimleri gerçekleştirilmektedir. Denetimler, teknik ve kalite yönetim sistemlerinin yanı sıra iş ortaklarının sosyal uygunluk standartlarını da kapsayacak şekilde bütünsel bir değerlendirme sunmaktadır.

Kalite ve satın alma ekiplerinin liderliğinde 2025 yılında 21 tedarikçi için multidisipliner “Tedarikçi Geliştirme Takımları” kurulmuş; tedarikçi geliştirme ve iyileştirme çalışmaları ile tedarikçi eğitimleri yürütülmüştür. Yıl içinde 500’den fazla katılımcıyla Yabancı Madde GMP Eğitimi, Gıda Güvenliği Kültürü, Duygusal Zekâ ve Etkili İletişim Becerileri ile pladis Tedarikçi Denetimleri konularında 4 farklı eğitim gerçekleştirilmiştir.

Depo ve Lojistik Aşaması

Ülker Bisküvi, ürün kalitesini nihai tüketiciye ulaşana kadar korumak amacıyla depolama ve sevkiyat süreçlerini de titizlikle denetlemektedir. Kalite ve gıda güvenliği standartlarına göre hazırlanan detaylı soru listeleriyle ürün depoları ve lojistik uygulamaları yakından izlenmektedir. Bu doğrultuda 2025’te 92 adet tedarikçi denetimi ile 136 adet depo ve distribütör denetimi yapılmıştır. Tedarikçiler, kalite yönetim sistem denetimlerinin yanı sıra sosyal uygunluğa göre de değerlendirilmektedir.

Gıda güvenliği ve ürün kalitesine olan etkisi nedeniyle, yalnızca üretim alanlarında değil, depolarda da dijital sıcaklık izleme sistemleri yenilenmiş ve bu sistemlerin, acil durumlarda müdahale edilebilmesi için, tüm yetkililer tarafından takip edilebilir olması sağlanmıştır.



Ülker Bisküvi, tedarik zincirinin gücünü ve sürdürülebilirliğini iş ortaklarıyla kurduğu şeffaf, uzun vadeli ve karşılıklı güvene dayalı ilişkilerle sağlamaktadır.

Yatırımlar

Ülker Bisküvi, ürün kalitesini sürekli iyileştirirken verimliliği artırarak maliyet yapısını daha rekabetçi bir seviyeye taşımaktadır.

Sektördeki lider konumunu güçlendirme hedefiyle 2025 yılında da yatırımlarına hız kesmeden devam eden Ülker Bisküvi; yeni tesislerin inşası, kapasite artırımı, üretim hatlarının modernizasyonu ile verimlilik, hijyen ve depolama süreçlerine odaklanan kapsamlı projeler hayata geçirmektedir.

Müşteri memnuniyetini odağına alan bu yatırımlar, ürün kalitesinin sürdürülebilir gelişimini sağlarken, aynı zamanda operasyonel verimliliği yükselterek Şirket'in maliyet yapısını daha rekabetçi bir konuma taşımaktadır.

Ülker Bisküvi, 2025 yılında konsolide olarak yaklaşık 1,7 milyar TL yatırım bedeliyle aşağıdaki yatırım çalışmalarını gerçekleştirmiştir:

- Mevcut hatların iyileştirilmesi,
- Üretim ve paketleme hatlarında yapılan kapasite artırımı,
- Optimizasyon, revizyon ve modernizasyon yatırımları,
- Kapasite artırımları kapsamında yapılan yatırımlar,
- Yeni ürün çalışmaları kapsamında yapılan yatırımlar,
- Gıda güvenliği kapsamında yapılan yatırımlar.

1,7

milyar TL

**2025 Yılı
Yatırım Tutarı**





Sürdürülebilirlik Çalışmaları

Ülker Bisküvi, "İsrafsız Şirket" kültürüyle sınırlı kaynakları verimli kullanarak 2050 Net Sıfır hedefine emin adımlarla ilerlemektedir.

İklim kriziyle mücadelenin ve Net Sıfır hedeflerine ulaşmanın kritik bir noktada olduğu günümüz dünyasında iklim değişikliği kaynaklı hava olayları ve ekosistemlerin zarar görmesi, gıda üretim süreçleri üzerinde ciddi etkilere sebep olmaktadır.

İklim krizi, gıda sektörünü derinden etkileyerek tarımsal üretimdeki verimliliği azaltırken ham madde tedarik zincirlerinde kesintilere sebep olmakta ve su kaynaklarını tehdit etmektedir. Artan sıcaklıklar ve değişen yağış rejimleri, buğday, kakao ve fındık gibi çeşitli tarımsal ham maddelerin üretimini olumsuz etkilemektedir.

Ülker Bisküvi ve paydaşları, küresel gündeme paralel olarak hem iklim krizini hem de ham madde tedarikini yüksek öncelikli konular olarak işaret etmektedir. Bu nedenle iklim değişikliğine dayanıklı, sürdürülebilir tarım uygulamalarını yaygınlaştırmak büyük önem taşımaktadır.

İsrafsız şirket kültürüyle çalışan Ülker Bisküvi, sınırlı doğal kaynakları bilinçli kullanmakta ve yetenekleri doğru yönetmekte; artan nüfusa, beklentileri ve ihtiyaçları değişen tüketicilere yanıt vermeyi öncelikli sorumluluklarından biri olarak görmektedir. 2014 yılından bu yana, uzun vadeli stratejik hedefleri çerçevesinde sürdürülebilirlik çalışmalarına ara vermeden devam eden Şirket, güçlü ve dirençli bir küresel gıda sistemi inşa etmeyi hedeflemektedir. Bu hedefe ulaşmak için güçlü yönetim yapısını sürekli iyileştirmeye ve sürdürülebilirlik riskleri karşısında dayanıklılığını artırmaya odaklanmaktadır.

Ülker Bisküvi, çalışmalarının takibini, 2024 yılı sonunda kurulan ve üst düzey bir yönetim organı olarak konumlanan Sürdürülebilirlik Komitesi'ne bağlı çalışan "Ülker Bisküvi Sürdürülebilirlik Platformu" ile sağlamaktadır.

Ülker Bisküvi; Dünyamız, Değer Zinciri, Çalışanlar ve Toplum başlıkları altındaki uzun vadeli hedeflerle çalışmalarını yürütmekte; ayrıca Birleşmiş Milletler'in 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri doğrultusunda

hayata geçirdiği uygulamaların izlenebilir ve denetlenebilir olması için 2015 yılından bu yana düzenli olarak Sürdürülebilirlik Raporları sunmaktadır.

Ülker Bisküvi 2021 yılından bu yana ham madde üretiminden başlayıp ürünlerin tüketilmesine kadar olan süreçte Kapsam 1, 2 ve 3 dâhil olmak üzere, sera gazı emisyonlarını ayrıntılı olarak hesaplamaktadır. Türkiye'nin lider gıda üreticisi olarak Bilim Temelli Hedef Girişimi'ne (SBTi), 2030 ara hedef (Kapsam 1 ve 2 emisyonları için %42 ve Kapsam 3 emisyonları için %30) ve 2050 Net Sıfır taahhüdünü vererek bu alanda öncü kuruluşlar arasında yerini almıştır.

Ülker Bisküvi'nin 2030 yılı hedefleri ise şu şekildedir:

- 2030 yılı sonuna kadar tüm depolarda %100 yenilenebilir kaynaklardan elde edilen elektrik kullanmak,
- Lojistik kaynaklı karbon salımlarını 2019'a göre %30 azaltmak,
- Üretim yapılan 10.000 dekar toprakta onarıcı tarım uygulamalarının hayata geçirilmesini sağlamak,
- Tedarik edilen ana ham maddelerin %100'ünü sürdürülebilir kaynaklardan sağlamak,
- 2025 sonu itibarıyla plastik ambalajlarımızın %100'ünü geri dönüşümü kolay malzemelerden üretilir hale getirmek
- 2030 yılı sonuna kadar toplamda 50.000 m³ su ve atık su geri kazanımı gerçekleştirmek,
- Birim su tüketiminde 2014 yılına kıyasla %45 azaltım gerçekleştirmek.

Ülker Bisküvi sürdürülebilirlik hedeflerinin her birinde son yıllarda önemli ilerlemeler sağlamıştır. Bu bağlamda Şirket;

- 2014'ten bu yana karbon salım artışı olmadan büyümektedir.
- 2016 yılında başladığı Karbon Saydamlık Projesi (CDP) kapsamında, yaptığı raporlamayla iklim değişikliği stratejisini ve karbon salımlarını paylaşmaya devam etmektedir. Ülker, 2025 su güvenliği skorunu A-ye yükseltmeyi ve iklim değişikliği skorunu B olarak korumayı başarmıştır.

- Ham madde, malzeme ve hizmet alımlarını azami seviyede yerel tedarikçilerden yaparak hem yerel kalkınmaya destek olmakta hem de lojistik kaynaklı karbon salımını azaltmaktadır.
- Tüm fabrikalarında enerji ve su kullanımını, izleme sistemleri sayesinde anlık takip etmekte ve birim üretim başına enerji tüketimini her yıl kademeli olarak azaltmaktadır.
- 2024 yılında ulaşmak için 2014 yılında yola çıktığı birim üretim başına %30 su azaltımı hedefini, 2018 yılında yakalamış; 2025 yıl sonunda ise %37 su azaltım oranına ulaşmıştır.
- Sürdürülebilir ambalaj yol haritası oluşturulurken malzeme seçimi, tedarik koşulları, üretim hatları ve sevkiyat süreçleri dikkate alınmaktadır. Bu çerçevede, kâğıttan sonra en çok kullanılan plastik ambalajlarda azaltım ve geri dönüşüme hazır plastik kullanımı çalışmaları sürmektedir.
- Ambalajlarda 2025 yılında 96 ton plastik, 25,2 ton kâğıt kullanımı azaltılmış; 423 ton geri dönüşümü zor malzemeden çıkılmıştır.
- Kayıpları kaynağında önlemek amacıyla, ilk seferde hedeflenen kalitede üreterek, ham maddelerin %99'unu bitmiş ürüne çevirme oranına ulaşmıştır. Bu bağlamda gıda sektöründe dünya genelinde en iyiler arasında yer almaktadır.
- Sıfır atık hedefine ulaşmak için çalışmaya devam eden Şirket, 2025 yıl sonunda %99'luk atık geri dönüşüm oranına ulaşmıştır.

Yönetim Sistemi Sertifikasyonları

Faaliyetlerinin çevreye etkilerini Çevre Yönetim Sistemi'ne göre yöneten Ülker Bisküvi, Türkiye'deki tüm fabrikalarında; ISO 14001, ISO 50001, ISO 9001, ISO 45001 ve ISO 22001 sertifikalarına sahiptir. Gebze Fabrikası 2019 yılında BREEAM Yeşil Bina Sertifikasını GOOD seviyesinde almaya hak kazanmıştır. Bunun yanı sıra tüm Ülker Bisküvi fabrikaları "Toprağa Sıfır Atık-Zero Waste to Landfill" belgesi ve Green Check - Yeşil Kontrol Sertifikası'nı Gold seviyesinde almıştır. Mısır ve Suudi Arabistan fabrikalarının ardından, 2025 yılında Kazakistan fabrikası da ISO 14001 ve ISO 45001 sertifikalarını almıştır.

Su kaynaklarının sınırlı olduğu bir dünyada, suyu sürdürülebilir bir şekilde kullanmak çok önemlidir. Ülker Bisküvi, yaşam döngüsü yaklaşımını benimseyerek su kaynakları üzerindeki doğrudan ve dolaylı çevresel etkilerini izlemekte ve ISO 14046 standardının gerekliliklerine uygun olarak su ayak izini hesaplamaktadır. Tüm Ülker Bisküvi fabrikaları, ISO 14046 Su Ayak İzi Sertifikası'na sahiptir.

2025 Yılı Çalışmaları

Ülker Bisküvi, 2025 yılında İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) alanlarına toplam 126 milyon TL yatırım yapmıştır. Bu kapsamda İSG süreçlerinde dijitalizasyon, mavi yaka çalışanlar için dijital eğitim platformlarının kullanıma açılması ve yeni İSG oryantasyon eğitimi çalışmaları, ergonomi, makine ve faaliyet bazlı risk analizlerinde güncelleme çalışmaları, süreç optimizasyonu gibi çalışanlar üzerinde de olumlu etkiler yaratacak yatırımlar yapılmıştır.

Ülker, Çevre ve Sürdürülebilirlik alanlarına ise toplamda 102,7 milyon TL yatırım ve harcama yapmıştır. Yenilenebilir enerji tedariki, enerji yönetimi, su ve atık su yönetimi, sürdürülebilir tarım, eğitimler, atık yönetimi, döngüsel ekonomi, doğrulama ve belgelendirme gibi birçok alanda yatırımlarını artırarak sürdürülebilirlik çalışmalarının ikinci fazı olan 2030 ara hedefler ve 2050 "Net Sıfır" yaklaşımıyla paralel şekilde strateji ve hedef belirleme çalışmalarına devam edilmiştir.

Dünyamız, Değer Zinciri, Çalışanlar ve Toplum başlığı altında belirlenen 4 değer alanı için tüm iş birimleri ve fonksiyonları ile uzun vadeli hedefler kapsamında çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Üretim faaliyetlerinin yürütüldüğü 13 Ülker Bisküvi fabrikasında geçiş riskleri tanımlanarak olası etkiler değerlendirilmiştir. Fiziksel riskler kapsamında ise operasyonlar ve kritik ham madde tedarikinde öncelikli olarak belirlenen tedarikçiler için su stresi konusu ele alınmıştır. Bunun yanı sıra Avrupa Yeşil Mutabakatı, AB Ormansızlaşmayı Önleme Yönetmeliği (EUDR), Biyoçeşitlilik ve Plastik Kirliliği gibi yeni gelişmelere dayalı beklenen olası risklerin etkileri de değerlendirilmiştir.

126

milyon TL

2025 yılında İSG alanlarına yapılan toplam yatırım değeri

Sürdürülebilirlik Çalışmaları

Ülker Bisküvi, değer zincirinde öncelikli olarak sürdürülebilir ve yerel ham madde tedarikini destekleyecek tarımsal uygulamalara odaklanmaktadır.

Tüm fabrikalarda yürütülen Temel Çevre Eğitimleri ile binlerce çalışana çevre koruma bilincini aşılamaya devam eden Ülker Bisküvi, aynı zamanda atık yönetimi, su ve enerjinin verimli kullanılması ile iklim değişikliği gibi konularda da periyodik eğitimlere devam etmektedir.

Ülker Bisküvi, en temel değerleri arasında yer alan etik iş yapış şeklini, paydaşları ile olan ilişkilerini belirleme ve yolsuzluk ve rüşvetle mücadele düzenlemelerini de içeren Ülker Bisküvi Etik İlkeler Politikası ile sürdürmektedir. 2025 yılında 191 Ülker Bisküvi çalışanı, insan hakları konularını da kapsayan temel etik ilkeler eğitimi ve yolsuzluk ve rüşvetle mücadele konularında toplam 286,5 saat eğitim almıştır. 233 Ülker Bisküvi çalışanı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu eğitimi almıştır. Bu kapsamda herhangi bir kamu davası bulunmazken, etik ilkelere uygun olarak 2025 yılında politikacılarla ve siyasi partilere herhangi bir bağış yapılmamış ve destek verilmemiştir.

Su Riskleri Projesi

Biyçeşitliliğin korunması ve yönetimi, Ülker Bisküvi'nin sürdürülebilirlik vizyonu arasında önemli bir yer tutmaktadır. Ülker Bisküvi, İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği'nin (SKD Türkiye) iklim değişikliğinin su kaynakları üzerindeki etkisini analiz etmeyi amaçlayan ve 2022-2024 yılları arasında gerçekleştirilen "Su Riskleri Projesi"nin ana sponsoru olarak projeye liderlik etmiştir.

Proje kapsamında su kaynaklarının verimli kullanılması ve tarımsal uygulamalarda verimin artırılması hedeflenmiştir. Ankara Üniversitesi Su Yönetimi Enstitüsü'nün de yer aldığı projede, 2022 ve 2023 yıllarını kapsayan Faz-1 ve Faz-2 çalışmaları kapsamında, Kırıkkale'de 40 dekar alanda buğday, 33 dekar alanda silajlık mısır ve 18 dekar alanda tane mısır üretimi için damla sulama sistemi kurulmuştur.

Aynı büyüklükteki alanlarda geleneksel sulamayla gerçekleştirilen üretimle karşılaştırma yapılarak buğday ve mısırdaki ürün verimliliği ve su ayak izi analizi

çalışmaları gerçekleştirilmiştir. İç Anadolu Bölgesi'nde yürütülen çalışmalarla, buğday üretiminde damla sulama yöntemi kullanılarak minimum %30 ürün verim artışı, aynı zamanda su ayak izinde %21 azaltım sağlanabileceği görülmüştür. Ayrıca bölgede, 100 çiftçiye modern sulama yöntemleri ve gübreleme eğitimleri verilmiştir. Proje çıktıları, Mart 2024 tarihinde SKD Türkiye, Ülker ve Ankara Üniversitesi Su Yönetimi Enstitüsü temsilcilerinin katılımıyla düzenlenen toplantılarda çeşitli kamu kurumlarıyla paylaşılmıştır. Görüşmelerde, Türkiye Su Enstitüsü, Tarım ve Orman Bakanlığı, Tarımsal Araştırmalar ve Politikalar Genel Müdürlüğü ve Su Yönetimi Genel Müdürlüğü gibi kurumlarla bilgi alışverişi yapılmış, projenin bulgularının kamu politikalarına entegrasyonu, Su Verimliliği Kampanyası kapsamına alınması ve ilgili projelere katkı sağlaması yönünde değerlendirmeler yapılmıştır.

Bisküvilik Buğday Geliştirme Programı

Gıdaya erişim olanaklarının artırılması ve gıdada sürdürülebilirliğin sağlanması, günümüz koşullarında her zamankinden daha kritik bir konu başlığı olarak öne çıkmaktadır.

Tüm dünyayla birlikte ülkemizde de etkisi hissedilen çevre olayları, iklim değişikliği ve sürdürülebilirlik kavramlarının önemini daha güçlü bir şekilde gündeme getirmektedir. Değişen iklim koşulları, gıda güvenliğini tehdit ederken; iklim değişikliğine dayanıklı, sürdürülebilir tarım uygulamalarının yaygınlaştırılması büyük önem taşımaktadır.

Bu doğrultuda Ülker Bisküvi, değer zincirinde öncelikli olarak sürdürülebilir ve yerel ham madde tedarikini destekleyecek tarımsal uygulamalara odaklanmaktadır.

Sürdürülebilir ham madde tedarikinin önemini dikkate alan Ülker Bisküvi hem Şirket hem de ülkemiz için stratejik öneme sahip buğday projeleri üzerinde çalışmalarını sürdürmektedir. 2007 yılında Bahri Dağdaş Uluslararası Tarımsal Araştırma Enstitüsü iş birliğiyle



hayata geçirilen ve bisküvilik un için uygun bir buğday türü geliştirmeyi hedefleyen "Aliağa Bisküvilik Buğday Projesi" kapsamında; iklim değişikliğine, hastalıklara ve kuraklığa dayanıklı yerli ve milli buğday tohumlarının yaygınlaştırılmasına devam edilmiştir. Geliştirilen bu bisküvilik buğday, 2022 yılından bu yana Ülker ürünlerinde kullanılmaktadır.

Ülkemizin tarımsal Ar-Ge kapasitesinin gelişimine katkı sağlamak ve bisküvilik buğday teknik gereksinimlerine uygun yeni çeşitlerin geliştirilmesini sağlamak üzere, "Aliağa Bisküvilik Buğday Projesi"nin devamı niteliğinde bir çalışma olarak program, Bahri Dağdaş Uluslararası Tarımsal Araştırma Enstitüsü ile 5 yıl süreyle uzatılmıştır.

Onarıcı Tarım Projesi

Ülker Bisküvi, 2030 yılına kadar üretim yaptığı 10.000 dekarlık alanda onarıcı tarım uygulamalarını hayata geçirme hedefi doğrultusunda çalışmalarını 2025 yılında kapsamını genişleterek sürdürmüştür.

2023-2024 sezonunda Kırıkkale, Kırşehir, Çorum ve Ankara'da 60 çiftçiyle pilot ölçekte başlatılan proje; 2025 yılında Aksaray, Yozgat ve Konya illerinin de eklenmesiyle daha geniş bir coğrafyaya yayılmıştır. Proje kapsamındaki çiftçi sayısı, 18'i ileri onarıcı tarım ve 83'ü başlangıç seviyesi onarıcı tarım çalışmaları olmak üzere toplam 101'e ulaşmıştır.

Projede yer alan çiftçilerin üretim süreçleri; gübre ihtiyacını belirlemeye yönelik dijital toprak analizi, bitki büyümesinin uzaktan takibini sağlayan uydu izlemeleri ve sulama ihtiyacını optimize eden nem ve sıcaklık sensörleri gibi ileri dijital araçlarla takip edilmektedir.

Projenin ikinci yılında, ilk yılını tamamlayan çiftçiler için geliştirilen "Onarıcı Tarım Dönüşüm Yol Haritası" devreye alınmıştır. Bu yol haritası doğrultusunda; entegre besin yönetimi, örtü bitkisi uygulamaları, azaltılmış toprak işleme, sulama verimliliği ve çit bitkisi dikimi gibi temel onarıcı tarım pratikleri sahada hayata geçirilmiştir. Birden fazla uygulamanın eş zamanlı yürütülmesiyle toprak sağlığı, su yönetimi, biyoçeşitlilik ve karbon tutulumu alanlarında bütüncül bir etki oluşturulması hedeflenmiştir.

Proje kapsamında çiftçilere onarıcı tarım teknikleri ve finansal okuryazarlık konularında eğitimler verilirken, ziraat mühendisi uzmanlar tarafından gerçekleştirilen düzenli tarla ziyaretleriyle karşılaşılan sorunlara yönelik yerinde saha desteği sağlanmıştır. Ayrıca karbon emisyonlarını azaltmak ve veri odaklı sürdürülebilir tarımı teşvik etmek amacıyla karbon ayak izi hesaplama süreçlerinin takibi titizlikle yürütülmüştür. Bu kapsamda programda yer alan çiftçilerin yakı, gübre, su vb. girdileri ve buğday, sap vb. çıktıları takip edilmiş ve dijital araçlar kullanılarak karbon emisyonları hesaplamaları gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalarla tarımsal faaliyetlerin çevresel etkisinin azaltılmasının yanı sıra çiftçi refahının artırılması ve insana yakışır çalışma koşullarının desteklenmesi amaçlanmaktadır.

Kakaodan Fazlası Projesi

Ülker, buğdayın yanı sıra bir başka önemli ham madde olan kakaonun tedarikinde de sürdürülebilirliği sağlamak üzere çalışmalarına devam etmektedir. Bu kapsamda, kakao tedarikinin değer zincirindeki olumsuz çevresel ve sosyal etkilerini azaltmak için şeffaf ve izlenebilir tedarik süreçleri geliştirmek üzere, kakao için de sürdürülebilir ham madde tedariki konusunda çalışmalar sürdürmektedir.

Sürdürülebilirlik Çalışmaları

Fındıktan Fazlası Projesi kapsamında, sürdürülebilir tarım teknikleri, gübreleme, fındık zararlıları, hastalıkları, yabancı otlarla mücadele, budama ve fındık kabuğundan kompost yapımı üzerine eğitimler verilmektedir.

Kakaodan Fazlası Projesi kapsamında tüm kakao ve çikolata ürünlerini tedarik eden, 2021 yılında Ülker Bisküvi bünyesine katılan Önem Gıda ve Fildişi Sahili merkezli ihracat şirketiyle çevresel ve sosyal alanda kakao tedarikinin sürdürülebilir yönetimi için var gücüyle çalışmaktadır. Proje kapsamında kakao çiftçilerine tarımsal ormancılık ve iyi tarım uygulamaları eğitimleri verilmektedir. Projenin ana odak alanları arasında yer alan ormanların korunması hedefi doğrultusunda, insanlarla doğa arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkileme bilinciyle hareket eden Earthworm Vakfı ile yapılan iş birliği kapsamında, alım yapılan tüm kooperatiflerle bir ormansızlaşma olmadığına dair doğrulama ve izlenebilirlik çalışması gerçekleştirilmiştir. 2016 yılından bu yana Vakıf iş birliği ile izlenebilir kakao tedariki için Afrika'daki tedarikçiler ve kooperatifler sahada denetlenmekte ve ormansızlaşma olmayan yerden tedarik yapılmaktadır.

Tarımsal ormancılık ve zirai ürünlerin etkin kullanımını amaçlayan birebir saha projelerine 2024'te başlanmıştır. Bu kapsamda tarımsal ormancılık için 2024'te 124 kakao çiftçisiyle 250 hektarlık bir proje hayata geçirilmiş, 2025'te farklı bir bölgeden seçilen 196 çiftçi ile toplam proje alanı 634 hektara ulaşmıştır. Agrokimyasalların doğru kullanımını ve iyi tarım uygulamalarını konu alan bir başka proje ise 150 çiftçiyle başlamış olup projeye 2025'te iki kooperatifte 621 çiftçiye ulaşılmıştır. Proje kapsamında 135 kadın çiftçiye tarımsal ve koruyucu ekipman sağlanarak iş güvenliği ve üretim kapasitesi artırılmıştır.

Ayrıca sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında çocuk işçiliği farkındalık eğitimleri ve okul yenilemeleri gerçekleştirilmiştir. 2025 yılında yaklaşık 4.520 aileye farkındalık eğitimi verilmiş ve okul yenileme çalışmaları devam etmiştir. Ayrıca çiftçiler ve ailelerinin yaşam kalitelerini iyileştirmek adına mobil sağlık hizmeti sağlanmaktadır. 2023'ten bu yana düzenlenen programda 2025 yılında toplamda 2.440 çiftçi ve ailesine ulaşılmıştır. Mobil sağlık hizmeti kapsamında genel muayene, doğum öncesi ve sonrası kontroller, aile planlaması

danışmanlığı, adet hijyen kitlerinin dağıtımı ile yetişkinler, ergenler ve gençler için sağlık farkındalığı çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

Fındıktan Fazlası Projesi

Ülker Bisküvi, yerli tedariki odağında tutarak ve tarımda sürdürülebilirliğin önemini vurgulayarak çalışmalarını genişletmektedir.

Fındıktan Fazlası Projesi kapsamında, sürdürülebilir tarım teknikleri, gübreleme, fındık zararlıları, hastalıkları, yabancı otlarla mücadele, budama ve fındık kabuğundan kompost yapımı üzerine eğitimler verilmektedir. Bu eğitimler, Ülker Bisküvi Giresun Fabrikası'nda ve uygulama bahçesinde gerçekleştirilmektedir. Aynı zamanda, kurulan online çiftçi ağı ile çiftçiler, dönemsel bahçe uygulamalarına ve gelecek dönem eğitimlerine dair bilgilendirilirken sorularını iletip uzmanlardan destek alabilmekte ve saha ekipleri tarafından düzenli bahçe ziyaretleri gerçekleştirilmektedir.

Ülker Bisküvi, iklim koşullarına göre fındığın gelişiminin takibi, zararlı sayımları, gübreleme ve budama teknikleri eğitimi, toprak analizleri, bitkiyi destekleyen mikrobiyal ve organik gübre, zararlı tuzakları, kişisel koruyucu ekipman ve ilk yardım setleri temini, bahçelerin gençleştirilmesi için fındık fidanı dağıtımı gibi desteklerde de bulunmaktadır.

Projede entegre zararlı yönetimi kapsamında feromon tuzak dağıtımı devam etmiş, kahverengi kokarca böceğine karşı biyolojik mücadele kapsamında yoğunluğun olduğu Piraziz, Bulancak, Keşap, Fatsa ve Çamaş bölgelerinde 9.000 adet samuray arıcığı salımı gerçekleştirilmiştir.

Mikrobiyal gübre kullanımı bu sene de devam etmiş olup yapılan çalışmalarla verimlilik ve randıman artışlarının da yaşandığı projede, 2025 yıl sonu itibarıyla 100'ü kadın olmak üzere 200 çiftçi yer almaktadır. Ülker Bisküvi, çiftçilerin güçlenmesine ve yerel sosyoekonomik kalkınmaya destek vermeye devam edecektir.

İş Sağlığı ve Güvenliği

Ülker Bisküvi, çalışanların İSG kültürünü benimsemelerini ve katılımcı olmalarını sağlamak amacıyla İş Güvenliği Elçisi adında davranış odaklı iş güvenliği sistemini hayata geçirmiştir. Ülker Bisküvi fabrikalarındaki tüm çalışanları kapsayan sistemde, her çalışan diğer çalışanların davranışlarını İSG'ye uygunluk açısından değerlendirmektedir. Çalışanları güvenli davranmaya teşvik edecek etkinlikler planlayan Şirket, tüm çalışanların birbirini gözetleyip kollayarak oto kontrol sistemini en üst seviyeye çıkartmayı güvenli davranışların sayısını artırmayı ve İSG performansını benzer global şirketler seviyesine ulaştırmayı hedeflemektedir.

Ayrıca İSG kültür bilincini artırmak için tüm fabrikalarda "Alan Sorumluluğu Projesi"ni uygulayan Ülker Bisküvi, proje kapsamında fabrikaların kendi içinde her biri farklı alandan sorumlu bir çalışan belirlemekte; alan sorumlusu, sorumlu olduğu bölgedeki tehlikeli durumları tespit etmekte; gerekli İSG tedbirlerini belirlemekte ve alınması gereken aksiyonların takibini yapmaktadır.

Merkez İSG ekibi tarafından tüm fabrikalarda her yıl İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda denetim yapılmakta, gelişmeler ve gelişime açık alanlar üst yönetime raporlanmaktadır. Ayrıca bu denetim çalışmalarına diğer fabrikaların İSG uzmanları da katılım sağlamaktadır. Bu şekilde Ülker Bisküvi, İSG uzmanlarının bireysel gelişimine, fabrikaların İSG standartlarının yükseltilmesine, İSG uzmanları arasında iletişimin artması ve iş birliğine katkıda bulunmaktadır.

Ülker Bisküvi hem satın alacağı hem de mevcut makinelerin güvenliğini sağlamak amacıyla alanında uzman danışman firmalarla çalışmaktadır. Her fabrika, belirlediği ekibe Makine Risk Değerlendirmesi Eğitimi aldırılmış ve saha çalışmaları yaptırmıştır. Danışman firmalar üretim hatları üzerinden makine risk değerlendirmesi yaparak raporlamaya başlamıştır. Aksiyonlar fabrika liderleri tarafından takip edilmektedir.

Ülker Bisküvi, yükleniciler ve ziyaretçileri için geliştirdiği "Visitpro" yönetim programı aracılığıyla İş Sağlığı ve Güvenliği, Kalite, Gıda Güvenliği ve Sürdürülebilirlik alanlarındaki standart ve politikalarını dijital olarak sunmaktadır. Yüklenici firma çalışanlarının tüm iş izinleri, tek bir platform üzerinden online olarak takip edilmekte ve yönetilmektedir. Bu sayede hem izin-onay süreçleri yalınlaşmış hem de zaman tasarrufuyla verimlilik artışı sağlanmıştır. İzlenebilirliğin sağlandığı bu proje ile yüklenicilerin iş performansları takip edilmekte ve Ülker'in tüm fabrikaları için onaylı bir yüklenici havuzu oluşturulması hedeflenmektedir.

Çevrim içi eğitim programlarıyla çalışanlarına 2025 yılında uygulamalı oryantasyon ve temel İSG eğitimleri veren Ülker Bisküvi; kültürel gelişim, mühendislik çalışmaları ve teknik engellerin iyileştirilmesi sayesinde son beş yıldır LTAR oranını 1'in altında tutmayı başarmış ve bir önceki yıla göre %12,9'luk bir iyileşme ile 2025 yılını 0,54 LTAR* oranıyla kapatmıştır.

Temel İş Sağlığı ve Güvenliği eğitimlerini mevzuat gereği senkron yapıda olması için çevrimiçi veya yüz yüze gerçekleştiren Şirket, yasal mevzuatlara uygun olarak hazırladığı içerikleri çalışanlara sunmuştur. İş Sağlığı ve Güvenliği eğitimlerine ek olarak İSG uygulamalı saha oryantasyon eğitimleri, Uyku Sağlığı, Seyahat Güvenliği, Trafik Güvenliği, Afet ve Acil Durum Yönetimi eğitimlerini de çalışanlarına sunmuştur.

Ülker Bisküvi fabrikalarında toplam tüm çalışanlar 20.124 saat İSG eğitimi almıştır. Merkez ofiste ise 2025 yılı içerisinde toplam 207 kişi Temel İSG Eğitimi almıştır. Bir kişi için Temel İSG Eğitimi süresi 8 saattir. Toplam 1.656 saat İSG Eğitimi verilmiştir.

Ülker Bisküvi, 2021 yılından bu yana Türkiye'deki tüm fabrikalarında ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi'ne geçişini tamamlamıştır. Takip ve belgeleme denetimleri ile ISO 45001 Yönetim Sistemi'nin sürekliliği sağlanmaktadır.

(*) LTAR: Lost Time Accident Rate -Kayıp Zaman Kaza Oranı

**Ülker Bisküvi,
yükleniciler ve
ziyaretçileri için geliştirdiği
"Visitpro" yönetim programı
aracılığıyla İş Sağlığı ve
Güvenliği, Kalite, Gıda
Güvenliği ve Sürdürülebilirlik
alanlarındaki standart ve
politikalarını dijital olarak
sunmaktadır.**

Sürdürülebilirlik Çalışmaları

Ülker Bisküvi, LSEG sürdürülebilirlik endeksinde, Ocak 2025 değerlendirmesine göre dünya genelinde değerlendirilen 484 şirket arasında en yüksek puanı alarak ikinci kez kendi kategorisinde dünyada birinci olmuştur.

Sürdürülebilir Tedarik Zinciri

Ülker Bisküvi, tüm değer zinciri boyunca sürdürülebilir üretimi teşvik ederek paydaşlarını desteklemekte ve tedarik güvenliğini sağlamayı ve tedarik zincirinin çevresel etkilerini azaltırken sosyal kalkınmaya katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Tedarikçilerin desteklenmesi ve tedarik zincirinin her aşamasında çevresel sürdürülebilirliğin artırılması amacıyla başlatılan Tedarikçi Çevresel, Sosyal ve Yönetişim Programı kapsamında pladis Tedarik Etik Politikası çerçevesinde tedarikçilerin, yüksek etik standartlara uyması ve faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki yasal düzenlemelere tam uyum sağlaması beklenmektedir.

2030 yılına kadar kritik tedarikçilerin pladis Tedarikçi Etik Politikası'na tam uyumunu sağlama hedefi kapsamında, tedarikçiler için yürütülen kalite ve gıda güvenliği denetimlerinin yanı sıra 2025 yılında seçilen kritik 28 tedarikçiye, fiziki üçüncü taraf sosyal uygunluk denetimi gerçekleştirilmiştir. İnsan Hakları, Çevre, İSG, Etik ve Yönetim Sistemleri gibi konuları içeren bu denetimler ve hazırlanan aksiyon planları ile tedarikçilerin Çevresel, Sosyal ve Yönetişimsel performanslarının artırılması planlanmaktadır.

İş Birlikleri, Başarılar ve Ödüller

Yaptığı çalışmalarla ulusal ve uluslararası platformlarda takdir edilen Ülker Bisküvi, 2015 yılından bu yana Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer almaktadır.

Borsa İstanbul adına uluslararası finansal analiz ve raporlama kuruluşu LSEG (London Stock Exchange Group) tarafından gerçekleştirilen, halka açık şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetim performans değerlendirmesi açıklanmıştır. Bu değerlendirmeye enerji, su, emisyonlar, atık yönetimi, insan hakları, iş gücü, kurumsal sosyal sorumluluk, tedarik zinciri, sorumlu üretim, hissedar yönetimi, vb. kriterler yön vermektedir.

Ülker Bisküvi, LSEG sürdürülebilirlik endeksinde, Ocak 2025 değerlendirmesine göre dünya genelinde değerlendirilen 484 şirket arasında en yüksek puanı alarak ikinci kez kendi kategorisinde dünyada birinci olmuştur; aynı zamanda Borsa İstanbul'da işlem gören tüm sektörlerden şirketler arasında da birinci sırada yer almıştır.

Ülker, Uluslararası Derecelendirme kuruluşu S&P Global tarafından hazırlanan ve sektörlerinde çevre, sosyal ve yönetim performansları en iyi şirketlerin listelendiği Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi'nde (The Sustainability Yearbook) üst üste beşinci kez yer almıştır.

Dünya genelinde 62 sektörden 7.690'ın üzerinde şirketin değerlendirildiği listeye 780 şirket girmeye hak kazanmıştır. Ülker Bisküvi bu listede yer alan 9 Türk şirketinden biri olurken "gıda ürünleri" (Food products) kategorisinde bulunan 26 global şirket içindeki tek Türk şirketi olmaya devam etmiştir.

Ülker Bisküvi 2025'te üçüncüsü düzenlenen Sürdürülebilir Gıda Ödülleri'nde;

- Kökten Dönüşüm: Dijital Çağda Onarıcı Tarım Projesiyle Sürdürülebilir ve Onarıcı Tarım kategorisinde,
- Nova Projesiyle Gıdada Dijitalleşme ve Yapay Zeka kategorisinde ve
- Sürdürülebilirlikten Fazlası Projesi ile Karbon Azaltımı ve Yönetimi kategorisinde birinci olmuştur.

Sürdürülebilirlik Akademisi tarafından 12'ncisi düzenlenen Sürdürülebilir İş Ödülleri 2025'te ise Karbon Yönetimi ve Net Sıfır kategorisinde üretim sektöründe ve 2025 İSO Yeşil Dönüşüm Ödüllerinde Sürdürülebilirlik Stratejisi kategorisinde birinciliği elde etmiştir.



Ülker, 2025 yılında Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi'nde (The Sustainability Yearbook) üst üste beşinci kez yer almıştır.

İnsan Kaynakları

2025 yılında Ülker Bisküvi'ye yeni katılanların %57,7'si genç yetenek olarak adlandırılan uzman yardımcısı ve uzman rollerinde işe başlamıştır.

10.285

**Toplam Çalışan
Sayısı**

Tüm süreçlerini çalışan mutluluğu üzerine şekillendirmeyi hedefleyen Ülker Bisküvi'nin kuruluşundan bu yana hem tüketicilerine hem de çalışanlarına en büyük vaadi "Mutluluk" olmuştur. Şirket işe alımdan, öğrenme ve gelişim, performans ve yetenek yönetimi süreçlerine kadar her aşamada çalışanlarının mutluluğunu sağlamaya odaklanmaktadır.

2025 yılında Ülker Bisküvi'nin çalışan sayısı 10.285'e ulaşmıştır. İşe yeni başlayanların %47,6'sını kadın çalışanlar oluşturmuş; böylece kadın çalışan oranı 2025 yıl sonu itibarıyla %31,3 olarak gerçekleşmiştir.

Ayrıca Ülker Bisküvi'ye yeni katılanların %57,7'si genç yetenek olarak adlandırılan uzman yardımcısı ve uzman rollerinde işe başlamıştır. Gerçekleştirilen işe alımların %38,7'sini Z jenerasyonu olarak adlandırılan 2000 yılı ve sonrasında doğan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu durum Şirket'in genç çalışanların istihdamına verdiği önemi ve özeni göstermektedir.

Ücretlendirme Politikası ve Equal-Salary Sertifikası

Ülker Bisküvi'nin ücretlendirme ve yan haklar yönetimindeki temel esas, çalışanların ilgili yasalar ve şirket prensipleri dahilinde ücret ve yan haklarının sistematik bir şekilde, adil ve rekabetçi içerikte yönetilmesidir. Ücretler; pozisyon büyüklüğü, piyasa değeri, yetkinlik ve performans kriterleri dikkate alınarak belirlenmektedir.

Adil ve objektif kriterlere dayalı ücretlendirme politikasını uluslararası standartlarda tescilleyen Ülker Bisküvi, bağımsız ve şeffaf denetim süreci sonucunda "Equal-Salary (Eşit Ücret) Sertifikası"nı almaya hak kazanmıştır. Türkiye'de atıştırmalık sektöründe 5.000'den fazla çalışanı olup bu sertifikayı kazanan ilk şirket olma başarısı gösteren Ülker Bisküvi, sürecin en kritik aşaması olan istatistiksel analizi %93,2 başarı oranıyla tamamlamış ve kadın çalışanların ortalama ücretinin erkek çalışanlardan %1,2 daha yüksek olduğunu raporlamıştır. "Özel Durum" olarak belirlenen 132 çalışan için tüm ücret gerekçeleri eksiksiz şekilde sunulmuş ve denetçiler tarafından makul bulunmuştur. Son aşama olan saha denetimleri, çalışan görüşmeleri, İK belge incelemeleri ve Çamlıca, Topkapı ve Gebze lokasyonlarında gerçekleştirilen odak grup toplantılarıyla sorunsuz şekilde tamamlanmıştır. Üç yıl süreyle geçerli olan sertifikasyon süreci, saha denetimleri, çalışan görüşmeleri ve odak grup toplantılarıyla başarılı bir şekilde sonuçlandırılmıştır.

Ülker Bisküvi'de beyaz yaka çalışanlar kendilerine sunulan bütçe dahilinde, her yıl haziran ayında yenilenen esnek yan haklar portalında yer alan bireysel emeklilik, eş ve çocuk için tamamlayıcı sağlık sigortası, ferdi kaza sigortası, check-up, alışveriş çeki ve Multisport üyeliği gibi alternatifleri seçebilmekte veya haklarını nakde çevirebilmektedir.

Kapsam içi çalışanların yan hakları toplu iş sözleşmeleri kapsamında belirlenmektedir. Ayrıca kapsam dışı çalışanlar için bireysel ihtiyaçlarına uygun olarak şekillendirebilecekleri esnek yan haklar uygulaması sunulmaktadır.

Yetenek ve Performans Yönetimi

Yetenek ve performans yönetimi süreçleri ile çalışanların performansları objektif bir şekilde değerlendirilmekte ve gelişimlerine destek olacak eğitim imkânları sunulmaktadır. 2025 Yetenek Yönetimi Süreci (TMP), Liderlik Başarı Modeli doğrultusunda yürütülmüştür. Bu kapsamda Şirket bünyesindeki tüm çalışanlar için yılın başında Bireysel Gelişim Planları oluşturulmaktadır. Bu planlar, çalışanların ve yöneticilerin performans hedeflerine ulaşmalarını, bireysel performanslarını iyileştirmelerini ve kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerini desteklemektedir.

Çalışanların mevcut durumunu değerlendirmek ve gelişim ihtiyaçlarını saptamak için kullanılan performans yönetim sistemi, her yıl düzenli olarak tüm beyaz yaka çalışanları kapsayacak şekilde uygulanmaktadır. Yöneticilerin geri bildirimleri doğrultusunda şekillenen bu süreç, üç ayrı aşamada yönetilmektedir:

- Hedef belirleme
- Ara değerlendirme
- Yıl sonu değerlendirme ve kalibrasyon dönemi

Tüm beyaz yaka çalışanlar her yıl olduğu gibi 2025 yılında da performans yönetim aşamalarından geçmiştir.

Yetenek Yönetimi Süreci (TMP) ile yönetim pozisyonlarının yedeklenmesini sağlanmaktadır. Aynı zamanda, çalışanların potansiyellerini en iyi şekilde kullanabilecekleri farklı pozisyonlar ve grup şirketlerindeki kariyer fırsatlarına dair açık pozisyonlar iç ilanlar aracılığıyla çalışanlara duyurulmakta ve öncelikli olarak çalışanlar değerlendirilmektedir.

Şirket'teki fonksiyonların çalışma düzeni Ofisten, Hibrit, Uzaktan ve Satış-Saha Modeli olmak üzere dört grup altında sınıflandırılmaktadır. Bu modelle daha yalın, daha çevik ve daha sürdürülebilir, dinamik bir çalışma ortamının oluşturulması ve verimliliğin artırılması hedeflenmektedir.

Kişisel ve Mesleki Gelişime Yönelik Eğitimler

Çalışanlarını çok önemli bir değeri olarak gören Ülker Bisküvi, iş hedeflerini gerçekleştirmek, rekabet gücünü artırmak ve çalışanlarının bireysel gelişimlerini desteklemek adına çeşitli girişimlerde bulunmaktadır. Şirket, global yenilikleri ve sektörel trendleri yakından izleyerek pazar liderliğini güçlendirmek için insan kaynağına sürekli olarak yatırım yapmaktadır.

Thrive çevrim içi öğrenme platformunda, 2025 yılında toplam 35.610 içerik görüntülenmiş; 1.590 kullanıcı, toplam 171.567 dakika eğitim almıştır.

Öğrenme ve gelişim programlarıyla çalışanlar, yaptıkları işte en iyi olmaları ve hem organizasyonu hem de kendilerini geleceğe hazırlamaları için desteklenmektedir. Sağlanan gelişim olanakları arasında uzmanlık programları, yöneticilik eğitimleri, yurt içi ve yurt dışı konferanslar, kişisel ve mesleki gelişim programları yer almaktadır. Ülker Bisküvi, çalışanlarına aşağıdaki başlıklarda özetlenen konularda eğitim olanakları sunmaktadır:

- Kişisel & Profesyonel Gelişim Eğitimleri (Değişimi Yönetmek, Sunum Tasarımı ve Hikayeleştirme, Tasarım Odaklı Düşünme, Farkındalık Temelli Duygusal Dayanıklılık, Yaratıcı Fikir Değerlendirme, Mini MBA, Stratejik İş Gücü Planlama vb.)
- Gelişim Programları (Ar-Ge Gelişim Programı, Satış Gelişim Programı, Kategori Gelişim Programı)
- Mentörlük Programları (Dijital Mentörlük, Mom Mentoring, Tersine Mentörlük)
- Teknoloji ve Yapay Zeka Eğitimleri (Etkili Soru Sorma ve Prompt Mühendisliği)
- İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi
- İlk Düzey Yönetici Eğitimi (Formen)
- Liderlik Gelişim Programı (Tedarik Zinciri Fonksiyonları)
- Teknik Eğitimler
- Yabancı Dil Gelişimi (Rosetta, Newone ve EnglishLab)

Üst Düzey Çalışan Bağlılığı

İşveren markası algısını güçlendirmek, çalışan bağlılığı ve yetenek kazanımı, CEO başta olmak üzere tüm üst yönetimin ve İnsan Kaynakları bölümünün öncelikli konuları arasında yer almaktadır. Ülker Bisküvi, 2025 yılında çalışan bağlılığı konusunda aşağıdaki çalışmaları gerçekleştirmiştir:

Ülker Bisküvi, global yenilikleri ve sektörel trendleri yakından izleyerek pazar liderliğini güçlendirmek için insan kaynağına sürekli olarak yatırım yapmaktadır.

İnsan Kaynakları

2025 yılında çalışanların yüksek performanslarını takdir etmek amacıyla hayata geçirilen "Anlık Ödül" uygulaması, dijitalleştirilerek One+ sistemine entegre edilmiştir.

Çalışan Bağlılığı Anketi: Kasım 2025'te gerçekleştirilen Çalışan Bağlılığı Anketi, bu yıl ilk kez mavi yaka çalışanları kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Toplam 6.258 çalışanın dahil olduğu ankette %86 gibi yüksek bir katılım oranı sağlanmıştır. 43 görüş sorusu ve 2 açık uçlu sorudan oluşan, 14 alt kategoriye ayrılmış bu kapsamlı çalışmada bağlılık skoru %89 olarak ölçümlenmiş ve son beş yılın en yüksek oranına ulaşılmıştır.

Yönetimde Mükemmellik Anketi: Ekim ayında gerçekleştirilen Yönetimde Mükemmellik Anketi (Manager Excellence Survey), liderlik performansını ölçümlemek ve bireysel gelişim planlarını veri odaklı şekilde yönlendirmek amacıyla uygulanmıştır. Ankete, en az üç doğrudan raporu bulunan ve mevcut görevinde minimum altı ayını tamamlamış liderler dahil edilmiştir. Çalışma kapsamında 180 yönetici için hazırlanan anket, toplam 1.221 çalışan ile paylaşılmış ve %80 katılım oranı ile tamamlanmıştır. Bu oran, örneklem büyüklüğü ve kapsama alanı açısından güçlü bir temsil niteliği taşımaktadır. Elde edilen veriler, liderlik etkinliğinin kurumsal bağlılık ve performans üzerindeki etkisini analiz etmek için kritik bir referans noktası oluşturmuştur.

En İyi Uygulamalar: Türkiye'nin dört bir yanında görev alan satış ve tüm ticari fonksiyonları kapsayan bu platform; "Gündemi Belirle", "Birlikte İlerle" ve "Doğru Olanı Yap" başlıkları altında projeleri değerlendirmektedir. Program; farklı fikirlerin sistematik şekilde duyurulmasını, ekipler arası bilgi paylaşımını ve iyi uygulamaların yaygınlaştırılmasını amaçlamaktadır. Takdir ve ödüllendirmeye taçlandırılan bu süreç, çalışanların üst yönetime temasını da artırmaktadır.

Kıdem Ödülleri: Çalışanların şirketteki emek ve sadakatini takdir etmek amacıyla, işe başlangıç tarihinden itibaren belirli dönüm noktalarında (1, 5, 10, 15, 20, 25, 30 yıllar ve üzerine +5 eklenen yıllarda) önlük, plaket, alışveriş çeki ve altın gibi çeşitli hediyeler takdim edilmektedir.

Anlık Ödül: Çalışanların yüksek performanslarını takdir etmek amacıyla hayata geçirilen "Anlık Ödül" uygulaması, dijitalleştirilerek One+ sistemine entegre edilmiştir. Bu dönüşümle ödül süreçleri daha hızlı, şeffaf ve erişilebilir hale getirilmiş; başarı hikâyelerinin kurum genelinde yaygınlaştırılması hedeflenmiştir.

Senin İçin İyi Gelecek: Senin İçin İyi Gelecek Projesi, çalışanların hem mental hem fiziksel olarak iyi olmalarını hedefleyen, iş birliği, kapsayıcılık, bağlılık gibi noktalara dokunan esenlik programıdır. Bu program çerçevesinde yürütülen faaliyetler dört ayrı kategoride toplanmıştır. Çalışanların psikolojik sağlığına yatırım yapmak amacıyla "Boost Your Energy (Enerjini Topla)" kategorisinde psikolojik öz bakım oturumları gerçekleştirilmiştir. Çeşitlilik ve iş birliği becerilerini geliştirmek amacıyla "Stay Balanced (Dengede Kal)" kategorisinde workshop ve atölyeler düzenlenmiştir. Ruhsal ve bedensel sağlık üzerine farkındalığı artırmak için "Stay Healthy (Zinde Kal)" kategorisinde seminerler düzenlenmiştir. İş hayatının nabzını tutmak ve güncel kalmak amacıyla "Get Inspired (İlham AL)" kategorisinde interaktif kariyer oturumları gerçekleştirilmiştir.

Senin İçin İyi Gelecek Programı çerçevesinde Ülker Bisküvi'nin tüm tesislerinde 50 farklı etkinlik düzenlenmiş; bu etkinlikler aracılığıyla yaklaşık 5.000 çalışanın kapsamlı sağlık ve esenlik ihtiyaçları desteklenmiştir.

Mutlu Et Mutlu Ol Günü: Ülker Bisküvi'nin 2025 yılında 11'incisini kutladığı "Mutlu Et Mutlu Ol" Günü, yıl boyunca topluma fayda sağlamak için hayata geçirilen projelerin hatırlandığı ve global ölçekte tüm çalışanlarla, mutluluğun ve paylaşımın ön planda tutulduğu bir buluşma olmuştur.

Kurucusu Sabri Ülker'in "Her insanın mutlu bir çocukluk geçirme hakkı vardır." vizyonuyla hareket eden Şirket, bu sene Kızılay aracılığıyla Ağrı ve Van'da 841 çocuğa kıyık giyecek, kitap ve Ülker ürünlerini ulaştırmıştır.



Üretim fabrikalarından saha ekiplerine ve merkez ofise kadar tüm çalışanları; müzik, oyunlar, birbirinden lezzetli içecekler ve Ülker ürünleri ekseninde birleştiren “Bir Fincan Mutluluk (Cup of Cheer)” konseptiyle bir araya gelinmiştir. Ayrıca tüm çalışanlarla çevrim içi olarak buluşmak için hazırlanan film tahmin yarışması kapsamında kazanan 20 çalışana sürpriz hediyeler verilmiştir.

Kahvaltı ile Kısa Bir Mola: Kahvaltı ile Kısa Bir Mola, fabrikalarda kapsam içi çalışanların değerli geri bildirimlerini, taleplerini ve beklentilerini dinleyerek iş yapış şekillerinin ve standartların iyileştirildiği önemli bir platformdur. Bu platform sayesinde hep birlikte gelişim sağlanmakta, takım ruhunun gücü ve ortak bilgi birikimi ile daha iyi bir çalışma ortamı yaratılmakta ve değişime çalışanlarla birlikte öncülük edilmektedir. Etkinliğin içeriği şu şekilde özetlenebilir:

- **Liderlerle Doğrudan İletişim:** Çalışanlar, istek ve taleplerini doğrudan liderlerle paylaşma fırsatı yakalamakta; şeffaf ve samimi bir iş birliği ortamı yaratılmaktadır.
- **Somut Çözümler:** Geri bildirimler doğrultusunda adımlar atılmakta ve bu adımları uygulayarak kalıcı iyileştirmeler yapılması hedeflenmektedir.
- **Sonuçların Paylaşımı:** Önceki toplantılarda alınan kararlar ve bu kararlar doğrultusunda kaydedilen ilerleme, çalışanlarla paylaşılmaktadır.

Liderlerle Söyleşiler: Beyaz yaka çalışanlara ilham olması açısından üst düzey yöneticiler, kendi hayat ve kariyer hikâyelerini belirlenen bir gün ve saatte fabrikalarda çalışanlarla bir araya gelerek paylaşmaktadır. Bu sayede

liderlerin bilinirliği artmakta, liderlerin çalışanlarla arasındaki bağ güçlenmekte, çalışanların liderlere erişebilirliği kolaylaşmakta ve çalışanlar ilham noktalarını bulabilmektedir.

Engelliler Günü: Aralık ayında Engelliler Haftası dahilinde, Ülker Bisküvi fabrikalarında, üst yöneticilerin de katılımıyla engelli çalışanlarla şirket dışında kahvaltı veya öğle yemeği düzenlenmektedir. Bu sayede çalışanların taleplerini dinleme şansı elde edilmekte; etkinlik sonunda ise engelli çalışanlara sunulan hediyeler ile Şirket'in desteği hissettirilmektedir.

Aylık Doğum Günü Kutlaması: Çalışanların doğum günleri fabrikalarda her ay hep birlikte kutlanmaktadır.

Akıllı Küpü: Fabrikalarda mavi yaka çalışanların verimlilik, iyileştirme, tasarruf, vb. konularda önerilerini sundukları dijital bir öneri sistemidir. Her öneri değerlendirilmekte ve hayata geçirilen öneriler için çalışanlar ödüllendirilmektedir. Bu öneriler sayesinde çalışanların desteğiyle tasarruf sağlanmaktadır.

Ayın Yıldızı: Her ay Ülker Bisküvi fabrikalarında belirlenen ölçütlere göre en iyi skoru elde eden kalite, İSG, üretim, bakım, vb. ekipler, düzenlenen yüksek katımlı etkinliklerde ödüllendirilmektedir. Ödüllendirme için özel bir tören düzenlenmekte, törene üst amirler ve çalışanlar katılarak başarıyı beraber kutlamaktadır.

Kültür Turları: Ülker Bisküvi fabrika çalışanlarının iş yerinden uzaklaşarak güzel bir gün geçirebilmeleri ve kültürel birikimlerini artırabilmeleri için yaşadıkları çevredeki tarihi ve kültürel noktalara rehber eşliğinde gezi turları düzenlenmektedir.

İnsan Kaynakları

2025 yılında lansmanı gerçekleştirilen Dijital Mentörlük Programı'yla hem mentör hem de menti olan kişilerin kişisel gelişim yolculuklarına katkı sağlanması hedeflenmiştir.

Turnuvalar: Fabrikalarda takım ruhunu artırmak ve çalışanların dostluk içerisinde bir rekabet ortamı oluşturarak birlikte yarışırken eğlenebilecekleri bir aktivite olarak voleybol ve futbol turnuvaları düzenlenmektedir. Çalışanlar kendi belirledikleri takımları ile turnuvalara katılım sağlamakta, turnuva sonunda kazanan takımlara kupalar ve özel ödüller verilerek motivasyonlarının artırılması hedeflenmektedir.

Yaza Merhaba/Kışa Merhaba: "Yaza Merhaba" etkinliği, yazın gelişini coşkuyla karşılamak ve eğlenceli bir atmosferde birlikte vakit geçirerek motivasyonu artırmak amacıyla düzenlenmektedir. "Kışa Merhaba" etkinliği ise kış mevsiminin taze başlangıcını kutlamak ve yeni fırsatlara doğru birlikte ilerlemek için düzenlenmektedir. Bu etkinliklerle çalışan bağlılığı ve motivasyonu artırılmaktadır.

Bugün Benim Menü: Fabrika yemekhanelerinde belirli günlerde bir çalışanın seçtiği yemekler sunulmaktadır.

Özel Menü: Fabrikalarda yılın her çeyreğinde özel yemek menüsü sunulmaktadır.

Eğitim Faaliyetleri

thrive: Tüm çalışanların kullanımına açık olan kurum içi e-öğrenme platformudur. thrive'da liderlik, proje yönetimi, sürdürülebilirlik, çeviklik, yapay zekâ, kapsayıcılık, çeşitlilik, eşitlik ve iletişim becerileri gibi konularda uzman konuşmacıların Ted konuşmalarına, evde yapılabilecek egzersizlerden çocuklarla gerçekleştirilebilecek aktivitelere kadar pek çok farklı konuda güncel içeriğe ulaşılabilir.

Yönetici Koçluğu: Yöneticilerin bireysel liderlik ihtiyaçlarına odaklanan, hedef ve gelişim temelli bir öğrenme ve gelişim faaliyeti olan yönetici koçluğu hizmeti kapsamında; yöneticilerin liderlik rollerinde karşılaştıkları zorluklar, karar alma süreçleri, ekip yönetimi, iletişim becerileri ve kişisel farkındalık alanlarında derinleşmeleri amaçlanmaktadır.

2025 yılında toplam 3 yöneticiye, bireysel koçluk hizmeti sağlanmıştır. Koçluk süreci; gizlilik, gönüllülük ve ihtiyaç odaklılık ilkeleri çerçevesinde yürütülmüş ve her yönetici için kişisel hedefler belirlenerek ilerlemeleri takip edilmiştir. Bu yaklaşım sayesinde yöneticilerin güçlü yönlerini daha etkin kullanmaları, gelişim alanlarını fark etmeleri ve iş süreçlerine sürdürülebilir davranış değişiklikleri yansıtmaları desteklenmiştir. Yönetici koçluğu, bireysel gelişimin yanı sıra ekip performansına ve kurumsal liderlik kapasitesine katkı sağlayan stratejik bir gelişim aracı olarak ele alınmıştır.

Lider Bülteni: Lider Bülteni, müdür ve üzeri yöneticilerin liderlik yetkinliklerini güçlendirmeyi ve kurum genelinde ortak bir liderlik dili oluşturmayı hedefleyen, aylık yayınlanan bir öğrenme ve gelişim aracıdır. Bülten içeriği; liderlik, psikolojik güvenlik, ekip yönetimi, değişim yönetimi, çalışan deneyimi ve kişisel farkındalık gibi başlıklarda güncel yaklaşımlar ve uygulamaya dönük içgörüler sunacak şekilde hazırlanmıştır. 2025 yılı içerisinde toplam 11 bülten hazırlanmış olup hem İngilizce hem de Türkçe e-öğrenme platformu thrive üzerinden yayınlanmıştır.

Dijital Mentörlük Programı: Mentörlük, rehberlik, yol gösterme ve ilham verme Ülker Bisküvi kültürünün vazgeçilmez bir parçasıdır. Ülker Bisküvi bu parçaları bir bütün haline getirerek ve dijital trendlerden de ilham alarak dijital mentörlük programının lansmanını gerçekleştirmiştir. Bu programla hem mentör hem de menti olan kişilerin kişisel gelişim yolculuklarına katkı sağlanması hedeflenmiştir. Mentörler; liderlik, yön gösterme, koordine etme gibi yetkinliklerini geliştirme fırsatı bulurken, mentiler de farklı durumlarla başa çıkma, geri bildirim alma gibi konularda kendilerini geliştirmektedir. Proje başlangıcından itibaren toplam 578 menti ve 320 mentör bu gelişim yolculuğunda yer almıştır.

Uzun yıllardır devam eden mentörlük programı, 2022'de dijital platforma alınmıştır. Bu kapsamda tüm mentör ve mentiler, toplam 12 seanslık eğitime dâhil olmuştur.



Dijital Tersine Mentörlük Programı: 2023 yılından bu yana dijital platform üzerinden devam eden Tersine Mentörlük uygulaması, Ülker Bisküvi çalışanlarına ve yöneticilerine sağlanan bir gelişim uygulamasıdır. Bu gelişim uygulaması ile TMP (Yetenek Yönetimi Süreci) sonucundaki gelişim planlarının hızla hayata geçirilmesine destek olmak ve yüksek performanslı çalışanların potansiyellerinin ortaya çıkarılması hedeflenmektedir.

Ayrıca bu program çerçevesinde hem mentörlerin hem de mentilerin kişisel ve profesyonel gelişiminin desteklenmesi amaçlanmaktadır. Bu yolla farklı nesiller arasında iletişim ve iş birliği teşvik edilmektedir.

Mentiler, CEO'ya direkt olarak bağlı olan lider ekibinden seçilmiştir. Tüm liderler programa başından itibaren büyük ilgi göstermiş; mentörlük süreci için başvurular, online bir anket aracılığıyla alınmıştır. Dijital Tersine Mentörlük Programı'nın ikinci dönemi 2025 yılı itibarıyla başlamış olup 87 mentör ve menti katılımıyla online olarak devam etmektedir. Lansman toplantısı öncesinde, liderler ve çalışanlarla üç farklı eğitim oturumu düzenlenmiştir.

Bu programın amaçları şunlardır:

- Çalışanların kariyer ve kişisel gelişimini desteklemek,
- Çalışanlarda gelişim farkındalığını artırmak,
- Ülker Bisküvi içinde birbirinden öğrenmeyi desteklemek,
- Çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarmak,
- Çalışanların gelişmelerini sürekli takip etmek,
- Daha genç takım üyelerinin taze bakış açılarını dinlemek,
- Nesiller arasındaki iletişim boşluklarını kapatmak,
- Sürekli öğrenme ve iş birliği kültürünü desteklemek.

Katılımcılara süreç sonunda anket uygulanmış ve bu programı değerlendirmeleri istenmiştir.

Ar-Ge Gelişim Programı: Kurumun yenilikçilik kapasitesini sürdürülebilir biçimde güçlendirmek amacıyla tasarlanmış, yapılandırılmış bir gelişim sürecidir. Program kapsamında, inovasyonu destekleyen teknik ve davranışsal yetkinliklerin geliştirilmesi, Ar-Ge ekiplerinin değişen teknolojiler, yeni iş modelleri ve geleceğin çalışma dinamiklerine hazırlanması hedeflenmektedir. Aynı zamanda program, bireysel ve ekip düzeyinde sürekli öğrenmeyi teşvik eden bir yaklaşım benimseyerek, Ar-Ge fonksiyonunda öğrenme kültürünün güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Program kapsamında hem yurt içi hem yurt dışı birçok eğitim ve fuar imkânı katılımcılara sunulmuştur. 2025 yılında program kapsamında toplamda 31 eğitim ve fuar gerçekleştirilmiş ve 102 kişi programa katılmıştır.

Satış Gelişim Programı: Kategori ekipleri için gerçekleştirilen programa 2025 yılında; Satış ve Operasyon'dan 13, Mali İşler'den 25, Kategori'den 24 ve İş Geliştirme'den 7 kişi olmak üzere toplam diğer birimlerle beraber 135 kişi katılmıştır. Odak yetkinlikler; analitik düşünme, müzakere yeteneği, ikna kabiliyeti, iş birliği ve kurumsal bakış açısı olmuştur.

Ar-Ge Gelişim Programı, bireysel ve ekip düzeyinde sürekli öğrenmeyi teşvik eden bir yaklaşım benimseyerek, Ar-Ge fonksiyonunda öğrenme kültürünün güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır.

İnsan Kaynakları

2025 yılında, organizasyonel gelişim ihtiyaçları doğrultusunda fonksiyonlar arası sinerji ve iş birliğini artırmak amacıyla CrossXperience programı tasarlanmıştır.

2.500+

2025 yılında
bizz@kampüs
yarışmasına
başvuruda bulunan
öğrenci sayısı

Diğer Faaliyetler

bizz@kampüs

Genç yeteneklere ulaşmak amacıyla 2012'den bu yana düzenlenen bizz@kampüs pazarlama fikir yarışmasına, üniversitelerin 3. ve 4. sınıf lisans ve yüksek lisans öğrencileri katılmaktadır. Öğrencilerin her sene farklı bir ikonik Ülker markası için yenilikçi pazarlama fikirleri geliştirdiği programda, dereceye giren takımlara para ödülü ve staj imkânı sunulmaktadır. Staj sonrası karşılıklı memnuniyete bağlı olarak işe alım sürecine dâhil edilen gençler; pazarlama, insan kaynakları ve satın alma gibi alanlarda görev almaktadır.

2025 yılında bizz@kampüs fikir yarışmasına, 117 farklı üniversite ve 131 farklı bölümden toplam 1.008 takım ve 2.500'ün üzerinde öğrenci başvuruda bulunmuş; yenilikçi fikirler Ülker Caramio markası için yarışmıştır. Yarışma süreci boyunca ön elemeleri geçen takımlar; pazarlama, finans ve sunum tasarımı eğitimleri almış; İK ve pazarlama ekiplerinden mentörlük desteği görmüştür. Bu yıl, ilk üçe giren takımlardan bir katılımcı pazarlama bölümündeki stajını takiben kadroya dâhil edilmiştir.

Commercial Talent

Commercial Talent programı ile kariyerini satış, pazarlama ve ticaret alanında şekillendirmek isteyen, üniversiteden yeni mezun ya da en fazla 2 yıllık iş tecrübesi olan genç yetenekler desteklenmektedir. 15 ay süren bu yolculukta katılımcılar rotasyonlarla işin tüm yönlerini öğrenmekte ve sürecin sonunda nihai rollerine yerleştirilmektedir. Geleceğin liderlerini yetiştirmek amacıyla tasarlanan bu bütüncül MT (Management Trainee) programı ile aday deneyiminden çalışan deneyimine sürdürülebilir bir yetenek yönetimi gerçekleştirilmektedir. 2025 Commercial Talent mezunlarının, 22 Aralık'ta gerçekleşen sunumlar sonrasında Ocak 2026'da nihai görev yerlerine atamaları tamamlanmıştır.

Tedarik Zinciri Liderlik Gelişim Programı: Köprü Danışmanlık iş birliği ile gerçekleştirilen bu programda liderlik kavramı, "pladis Liderlik Başarı Modeli" ile bağlantılı model üzerinden aktarılmaktadır. Katılımcıların kendini daha iyi tanıma ve liderlik potansiyelini keşfetmeleri amacıyla, çeşitli etkinlikler ve farkındalık çalışmaları yapılmakta; bu çalışmalar hem organizasyondaki müdür altı ekiplerin hem de formların liderlik becerilerini geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. 2025 yılında program, 23 grupta 386 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Süreç sonunda yapılan analizlere göre; %96,1 memnuniyet oranına ve %97,3'lük tavsiye skoruna ulaşmıştır.

CrossXperience Günü: 2025 yılında, organizasyonel gelişim ihtiyaçları doğrultusunda fonksiyonlar arası sinerji ve iş birliğini artırmak amacıyla CrossXperience programı tasarlanmıştır. Program, bir tam günlük vaka çalışmaları ve yarım günlük takip oturumundan oluşan iki aşamalı bir yapı ile planlanmıştır. İlk uygulama, pazarlama ve kategori ekipleri arasında gerçekleştirilmiş ve yaklaşık 40 çalışanın katılımıyla tamamlanmıştır. Katılımcı memnuniyet oranı %89 olarak ölçümlenmiş, bu sonuç programın etkililiği ve çalışanlar arası iş birliği potansiyelini güçlendirme açısından yüksek bir başarı göstergesi olarak değerlendirilmiştir.



ÜLKER



Üniversite Etkinlikleri

2025 yılında; şirketi, global yapıyı ve sunulan kariyer fırsatlarını daha yakından tanıtmak, yetenek kazanım programlarına ilgiyi artırmak ve işveren markasını güçlendirmek amacıyla 40 farklı kampüs etkinliğine katılmıştır. Bu etkinlikler kapsamında 30.000'den fazla öğrenciyle bir araya gelinerek global çalışma kültürü ve gelişim odaklı yaklaşım doğrudan aktarılmıştır.

Ülker Bisküvi'nin İnsan Kaynakları, Üretim, Kalite, Ar-Ge, Satış ve Finans gibi farklı departmanlarında görev alan profesyoneller ve liderler, öğrencilerle kariyer yolculuklarını paylaşmıştır. Bu yıl kadın liderlerin katılımıyla;

- Dilara Yaşar ile Hacettepe Women Signature,
 - Fulya Banu Sürücü ile ODTÜ Finans Kongresi,
 - Asya Ceyhan ile Bilkent Young Academy,
 - Irmak Tanışan ile Meet WoW Sales,
 - Havvana Tuba Yavuz ile Career Camp Engineering ve
 - Müge Corcor ile Inspiring Women Career Summit
- gibi prestijli etkinliklerde yer alınmıştır.

CEO Townhall Buluşmaları

2025 yılı itibarıyla başlatılan ve her çeyrekte düzenlenen Townhall toplantılarıyla Türkiye ve Orta Asya'daki tüm çalışanlarla bir araya gelinmektedir. Çamlıca ofisinden canlı olarak gerçekleştirilen toplantı serisinde, CEO'nun anlatımı ile geçmiş dönem çalışmaları değerlendirilmekte ve gelecek dönem planları paylaşılmaktadır. Ülker Bisküvi'nin tüketici odaklı yaklaşımı, yenilikçi ürünleri ve güçlü kampanyaları ekiple birlikte gözden geçirilmektedir. Şeffaf bir iletişim hedefiyle düzenlenen soru-cevap bölümleri, ekip ruhunu güçlendiren fırsatlar olarak değerlendirilmektedir.

Biz Bize Fabrikalar

Ülker Bisküvi Fabrikalarında her çeyrekte düzenlenen Biz Bize programları; şirket gündemi paylaşımları, sürpriz oturum ve soru-cevap bölümlerinden oluşan zengin içeriğiyle çalışanlar ile liderler arasında doğrudan iletişimi güçlendiren, kurum içi bağlılığı ve ortak yön duygusunu pekiştiren bütünleştirici bir etkileşim platformudur.

- **Sürpriz Oturum:** Her çeyrekte konuğu ve içeriği değişen, kahvaltının hemen sonrasında ilgi çekici içeriklerin paylaşıldığı, hub bilgilerin yer aldığı bir ısınma aktivitesidir.
- **İşimizde Biz:** Fabrika performans verilerinin güçlü bir infografik ile anlatıldığı videonun yayınlandığı oturumdur.
- **Bizden Haberler:** İnsan Kaynakları etkinliklerinin güçlü bir infografik ile anlatıldığı videonun yayınlandığı oturumdur.
- **Bizden Biri:** Bu oturum, organizasyonun en genç ve en deneyimli çalışanlarını bir araya getirerek ortak gündemler üzerinde sohbet etmelerini ve deneyim paylaşımında bulunmalarını sağlayan etkileşimli bir platformdur. Genç çalışanların deneyimli çalışma arkadaşlarına ve liderlerine yönelttiği sorular sayesinde, jenerasyon farklılıklarından doğan farklı bakış açıları ortaya çıkarılmakta ve keyifli, dinamik bir ortam oluşturulmaktadır.
- **Soru & Cevap:** Liderlere merak edilen soruların sorulduğu oturumdur.
- **Kahoot:** Hem oturum içeriklerinden hem çalışanlara dair soruların yer aldığı eğlenceli kapanış oturumudur. Kazanan ilk 3 kişiye ödül verilmektedir.

İnsan Kaynakları

Ülker Bisküvi, yasal gerekliliklerin ötesinde, uluslararası standartlarda İSG çalışmaları yürütmektedir

Çalışan Sağlığı ve Güvenliği

Çalışanların sağlığı ve güvenliği, Ülker Bisküvi'nin öncelikleri arasında yer almaktadır. Ülker Bisküvi, bu doğrultuda güvenli bir çalışma ortamı sağlamayı hedeflemektedir.

İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) alanında örnek bir şirket olmayı amaçlayan Ülker Bisküvi, yasal gerekliliklerin ötesinde, uluslararası standartlarda İSG çalışmaları yürütmektedir. Bu kapsamda çalışanların eğitimi, risk değerlendirmesi ve kontrolü, güvenli bir çalışma ortamının sürdürülmesi, acil durum yönetimi ve sürekli gelişim gibi konulara önem verilmektedir. Ayrıca tüm çalışanların İSG politikalarına uyması ve güvenliği ön planda tutması konusunda bilinçlendirme çalışmaları yürütülmektedir.

Ödüllerle Taçlanan Başarılar

Top Employers 2025 (En İyi İşverenler Sertifikası 2025): İnsan kaynakları stratejilerinin ve çalışan odaklı uygulamaların uluslararası standartlarda bağımsız bir değerlendirme sürecinden geçirilmesi sonucunda Top Employers 2025 sertifikası alınmıştır. Bu sertifikanın üst üste dördüncü kez alınması, Ülker Bisküvi'nin dünyanın en iyi işverenleri arasındaki konumunun güçlendiğini göstermektedir. Sertifikasyon sürecinde %92,2 gibi yüksek bir puan elde edilmiş olup bu oran benchmark grubunun en üst diliminde yer almaktadır. Ayrıca puanda bir önceki yıla göre %6, son dört yılda ise toplamda %20 'lik artış kaydedilmiştir.

Happy Place to Work 2025 (Mutlu Çalışma Ortamı Sertifikası 2025): Çalışan mutluluğunu, bağlılığını ve güven duygusunu merkeze alan kurum kültürü, Happy Place to Work sertifikasıyla belgelenmiştir. Anket skorunda 100 üzerinden 87,1 puan ve İnsan Kaynakları uygulamalarında 100 üzerinden 97 puan alınmıştır. Her iki puanın %50'sinin ortalamasıyla ulaşılan 92,05 toplam puan sonucunda "Mükemmel Çalışan Deneyimi Sertifikası ve Ödülü" kazanılmıştır.

87,1

2025 yılı Happy
Place to Work
anket skoru

Uluslararası İş Ödülleri (The International Business Awards)

- Altın Ödül (Human Capital or Talent Management Solution):** HireUp AI İşe Alım Platformu, yapay zekâ destekli altyapısı sayesinde yetenek kazanım süreçlerini uçtan uca dönüştürerek aday deneyimini güçlendiren, veriye dayalı ve adil bir işe alım yaklaşımı sunması dolayısıyla ödüle layık görülmüştür.
- Bronz Ödül (HR Department of the Year):** Endüstriyel ilişkiler 4.0. dijitalleşme ve insan odaklı uygulamaları bir araya getirerek çalışan-işveren ilişkilerinde yeni bir standart oluşturmuş; bu yaklaşım verimlilik, şeffaflık ve çalışan memnuniyetini artırmasıyla ödüllendirilmiştir.

Globe Business & Impact Awards (Globe İş ve Etki Ödülleri)

- Altın Ödül:** Endüstriyel ilişkiler 4.0. teknoloji odaklı çözümler ile çalışan odaklı yaklaşımları birleştirerek endüstriyel ilişkiler alanında fark yaratan bir dönüşüm modeli sunması dolayısıyla altın ödüle layık görülmüştür.



- **Gümüş Ödül (Achievement in Diversity, Equity & Inclusion):** Mentörlük Programları (IDE Perspektifi ile).
- **Gümüş Ödül:** People Dashboard, insan kaynakları verilerini tek bir platformda anlamlı ve aksiyona dönüştürülebilir içgörüler haline getirerek stratejik karar alma süreçlerini desteklemesi nedeniyle ödüllendirilmiştir.
- **Gümüş Ödül:** bizz@kampüs uygulaması, genç yeteneklerin kariyer gelişimini destekleyen, etkileşimli ve yenilikçi yapısıyla markanın işveren algısını güçlendirmesi sebebiyle ödüle layık görülmüştür.
- **Gümüş Ödül:** Yıldızlar Platformu (Mavi Yaka Ödül Programı). Mavi yaka çalışanların başarılarını görünür kılarak takdir ve motivasyon kültürünü güçlendiren özgün yapısıyla ödül kazanmıştır.

The Stevie Awards for Great Employers (Mükemmel İşverenler için Stevie Ödülleri)

- **Altın Ödül (Employer of the Year):** Endüstriyel İlişkiler 4.0.
- **Altın Ödül (Achievement in Employee Relations):** Endüstriyel İlişkiler 4.0.
- **Altın Ödül (HR Reporting Solutions):** People Dashboard. İK süreçlerinde ölçülebilirlik ve şeffaflığı artıran, veriye dayalı karar alma kültürünün gelişimini destekleyen yapısıyla altın ödül kazanmıştır.

- **Altın Ödül (Achievement in Coaching and Mentoring):** Mentörlük Programları (IDE Perspektifi ile). IDE (Kapsayıcılık, Çeşitlilik ve Eşitlik) yaklaşımıyla tasarlanan program, çalışanların bireysel potansiyellerini ortaya çıkarmalarına olanak tanımasıyla ödüle layık görülmüştür.
- **Gümüş Ödül (Employee Recognition Solution):** Yıldızlar Platformu.
- **Gümüş Ödül (Achievement in HR Technology):** HireUp AI İşe Alım Platformu.
- **Bronz Ödül (Achievement in Employer Branding):** bizz@kampüs.
- **Bronz Ödül (Achievement in Diversity and Inclusion):** Mentörlük Programları.
- **Bronz Ödül (Digital Recruitment Solutions):** HireUp.

Brandon Hall Group Excellence Awards (Brandon Hall Grubu Mükemmellik Ödülleri)

- **Bronz Ödül (Diversity, Equity, and Inclusion Category):** HR bridge

Araştırma, Geliştirme ve İnovasyon Çalışmaları

Ülker Bisküvi, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'ndan sertifikalandırılmış iki Ar-Ge merkezinde yürüttüğü çalışmalarla, rekabet gücünü artıran inovatif ürünler ve verimlilik projeleri hayata geçirmektedir.

Ülker Bisküvi Ar-Ge organizasyonu, alanında uzman 100'den fazla çalışanıyla bisküvi, kraker, gofret, kek, çikolata ve kaplamalı bar kategorilerinde yeni ürün geliştirme süreçlerini kapsamlı bir şekilde yönetmektedir. Fikir aşamasından tüketici testleriyle doğrulamaya, üretim hattı denemelerinden raf ömrü analizlerine kadar uzanan bu süreçlerde; üretim kalitesinin artırılması ve verimlilik çalışmaları kesintisiz sürdürülmektedir.

Bu çalışmalar, konularında üst düzey uzmanlıklara sahip ekiplerle ürün geliştirme, ambalaj geliştirme, üretim prosesi, kalite iyileştirme, teknik tüketici araştırmaları, bilimsel araştırmalar ve yasal mevzuat takip kontrol fonksiyonları altında yürütülmektedir.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından sertifikalandırılmış iki Ar-Ge merkezinde faaliyetler aktif olarak devam etmektedir. Gebze Unlu Mamuller Ar-Ge Merkezi'nde bisküvi, kraker, gofret, kek ürün çalışmaları; Topkapı Çikolata Ar-Ge Merkezi'nde ise çikolata, kakao ve kakaolu ürünler, gofret ve kaplamalı bar çalışmaları gerçekleştirilmektedir.

Uzmanlığını ve teknolojik yetkinliklerini sürekli artıran Ar-Ge organizasyonu, Şirket'e değer katan ve tüketicilerin beğenisini kazanan markalara çok sayıda yeni ürün eklerken; kalite, iyileştirme, tasarruf ve verimlilik projelerine de liderlik etmektedir.

Stratejik İş Birlikleri ve Bilimsel Projeler

Ülker Bisküvi Ar-Ge merkezleri, yurt içi ve yurt dışındaki üniversiteler, TÜBİTAK ve diğer araştırma kuruluşlarıyla iş birliği yaparak sektöre katkı sağlayacak bilimsel projeler üzerinde çalışmaktadır. Türkiye Gıda İnovasyon Platformu (TÜGİP) üyeliği sürdürülmekte ve Marmara Teknokent A.Ş. koordinatörlüğündeki Gıda İnovasyon Kümelenmesi Yürütme Komitesi'nde yer alınarak gıda sektöründe yenilikçi, çevreci ve sürdürülebilir çözümler üretilmesi, Ar-Ge, dijitalleşme, iş gücü gelişimi ve uluslararası ağlarla KOBİ'lerle iş birliği ve rekabet güçlerinin artırılması hedeflenmektedir.

Üniversite-sanayi iş birliği kapsamında 11 ulusal ve 5 uluslararası üniversite/araştırma merkezi ile çalışmalar yürütülmüştür. Bu kapsamda öne çıkan projeler şunlardır:

Yapay Zekâ Tabanlı Fonksiyonel Gıda Dizaynı: TÜBİTAK desteğiyle, Ülker Bisküvi koordinatörlüğünde, Dynamis Bio ve İTÜ iş birliğiyle yürütülen projede, fonksiyonel gıda üretiminde kullanılacak bilimsel literatür tabanlı bir dil modeli geliştirilmiştir.

Horizon Europe Projeleri: BluePartnership kapsamında desteklenen "From waste to taste: exploring innovative food applications of postharvest fish losses" (Atıktan Lezzete: Hasat Sonrası Balık Kayıplarından Yenilikçi Gıda Uygulamalarının Araştırılması) başlıklı proje Stazione Zoologica Anton Dohrn koordinatörlüğünde oluşturulan konsorsiyumla yürütülmeye devam etmektedir. Türkiye'den Tetis Biotechnology ve Koç Üniversitesi'nin de dahil olduğu projede yeşil teknolojilerle sürdürülebilir kolajen eldesi ve bu kolajenin gıda uygulamaları alanında çalışmalar yapılmaktadır. Ayrıca Horizon Europe-Twinning çağrısı kapsamında, TÜBİTAK koordinatörlüğünde Twinning towards scientific and technological excellence in plant protein research-PROTWIN projesinde Ülker Bisküvi destekleyici kuruluş olarak yer almış olup alternatif protein kaynakları alanındaki çalışmaları takip etmektedir.

Biyofortifikasyon Projesi: Sabancı Üniversitesi iş birliğiyle yürütülen proje sonucunda, tarlada çinko ve selenyum bakımından zenginleştirilmiş buğday elde edilmiştir. Tarlada yetiştirilme sırasında yapraktan çinko ve selenyum uygulamalarıyla beslenen buğdaydan üretilmiş Saklıköy Tarlada Zenginleştirilmiş Tahıllı Bisküvi tüketicilerle buluşturulmuştur. İki yıldır sahada yürütülen Biyofortifikasyon Projesi'yle buğday tanesinde ve ondan elde edilen unda çinko ve selenyum miktarlarında önemli artışlar sağlanmıştır. Örneğin, Ülker'in üretim tesislerinde, zenginleştirilmiş buğdaylardan elde edilen tam buğday ununda, uygulama yapılmayan una kıyasla çinko miktarının %46 oranında arttığı belirlenmiştir. Ülkemizde yetiştirilen buğdaylarda çok düşük seviyelerde bulunan selenyum ise 18 kat artış göstererek hedef düzeylere ulaştırılmıştır.

Bisküvilik Buğday Geliştirme Programı: Bahri Dağdaş Uluslararası Tarımsal Araştırma Enstitüsü ile yürütülen "Aliağa Bisküvilik Buğday Projesi"nin devamı niteliğindeki program, 5 yıl süreyle uzatılmıştır. Ülkemizin tarımsal Ar-Ge kapasitesinin gelişimine katkı sağlanmasının amaçlandığı bu çalışmada; buğday hatlarının kalite, verim ve teknolojik özellikleri detaylı analizlerle değerlendirilmektedir. Hem tarla hem de laboratuvar ortamında yapılan çalışmalarla, bisküvi üretimine uygunluk açısından öne çıkanlar belirlenmektedir.

Açık inovasyon yaklaşımı doğrultusunda girişimcilerle yürütülen çalışmalar kapsamında, Türkiye'de ve Avrupa'da faaliyet gösteren 10 farklı start-up ile teknik değerlendirmeler yapılmış ve ihtiyaçlar doğrultusunda projelendirme süreçleri planlanmıştır. Ülker Bisküvi, iş birliği odaklı stratejileri, girişimci ekosistemine sağladığı katkılar ve yeni fikirleri hayata geçirme konusundaki imkanları sayesinde Fast Company Global Dergisi'nin gerçekleştirdiği "Best Workplaces for Innovators" araştırmasında ilk 50 şirket arasında yer almıştır.

Ar-Ge Gelişim programı kapsamında devam eden Ar-Ge Akademi çalışmalarına hız vererek ekiplerin gelişimini ve yetkinliklerini artırmayı amaçlayan Ülker Bisküvi, ekiplerin daha inovatif ve daha çözüm odaklı olabilmeleri için gerek yurt içi gerekse yurt dışı fuarlara, seminerlere ve eğitimlere katılımlarını sağlamaktadır. Ar-Ge Gelişim Programı ile 2025 yılı içinde 31 farklı eğitim düzenlenmiştir.

Dijitalleşme ve Yapay Zekâ Hamlesi

Ar-Ge Süreç iyileştirme ve dijitalleşme çalışmaları kapsamında tüm Ar-Ge süreçlerinde kullanılan iki farklı dijital aracın tek bir platformda birleştirilmesi ve kullanıcı dostu bir arayüzle sunulması amacıyla Nova Projesi yürütülmektedir. Bu projede, tüm fonksiyonlardan belirlenen superuser'lar aracılığıyla sistemin kullanıcı ihtiyaçlarına göre kurgulanması, iyileştirilmesi ve sahiplenilmesi sağlanmaktadır.

Ayrıca, Ar-Ge ekiplerine yönelik olarak "Ar-Ge Süreçlerinin Dijitalleştirilmesi ve Etkin Kullanımı" ile "Ar-Ge Dijital Proje ve Spesifikasyon Yönetim Sistemi" konularında kapsamlı eğitimler verilmiştir. Bu eğitimler, ekiplerin bilgi ve becerilerini artırmayı, yeni teknolojilere uyum sağlamalarını ve süreçleri daha verimli hale getirmelerini hedeflemektedir.

Buna ek olarak, yapay zeka alanındaki gelişmeleri takip etmek ve iş süreçlerimizde kullanım fırsatlarını değerlendirmek amacıyla "Core Yapay Zeka Ekibi" kurulmuştur. Bu ekip, kısa vadede somut kazanımlar sağlayacak projeleri belirleyerek uygulamaya almayı hedeflemektedir. Böylece, Ar-Ge süreçlerinde hem dijitalleşme hem de yapay zeka entegrasyonu ile şirketin inovasyon gücü daha da artırılacaktır.

2025 Yılı Araştırma-Geliştirme Çalışmaları

2025 yılında Ülker Bisküvi, farklı kategorilerde 1.500'den fazla Ar-Ge projesi yürütmüş ve inovasyon odaklı önemli lansmanlara imza atmıştır.

Öne çıkan projelere bakıldığında; Ülker Çikolata Yaş Pasta, özgün kalıp tasarımı ve oda koşullarında tüketime uygun yaş pasta ürün konseptiyle pazara gerçek bir inovasyon sunmuştur. Global trendleri yerel lezzetlerle yorumlama stratejisinin bir parçası olarak geliştirilen Ülker Çikolata İstanbul/Fındıklı Dolgulu & Çıtır Kadayıflı Sütlü Çikolata ise son dönemin popüler "Dubai" akımını bol fındıklı içeriğiyle zenginleştirerek trendin başarılı bir versiyonu olarak raflardaki yerini almıştır. Dubai çikolatanın oluşturduğu sinerjinin daha ulaşılabilir olması için Dubai Çikolata Antep Fıstıklı 35 Gr. baton ürünü geliştirilmiştir.

Kapsamlı tüketici analizleri ve pazar araştırmaları neticesinde geliştirilen Laviva Selection Antep Fıstık ve Dido Nut lansmanlarıyla birlikte Ar-Ge yetkinliklerini pazar dinamikleriyle birleştirerek katma değerli ürünler geliştirilmiştir.

31

**2025 yılında Ar-Ge
Gelişim Programı
ile düzenlenen
eğitim sayısı**

Araştırma, Geliştirme ve İnovasyon Çalışmaları

Ar-Ge'nin sahip olduğu uzmanlık doğrultusunda iç piyasa için geliştirilen ürünlerin talebe uygun şekilde uyarlanmasıyla 264 adet ihracat projesi gerçekleştirilerek global pazarlarda büyümeye katkı sağlanmıştır.

Geçmişte var olan "Dolu Dolu" markası yeniden hayata geçirilmiş; süreç boyunca birçok kalıp çalışması yapılarak hem üretim verimliliğini hem de tüketici deneyimini artıracak optimum kalıp tasarımı belirlenmiştir. %32 fındık, %32 fıstık ve %32 badem oranlarında zenginleştirilmiş ürünler yeni tesis yatırımlarıyla oluşturulmuş ve Dolu Dolu markası yeni bir kategori olarak tüketiciyle güçlü bir şekilde buluşturulmuştur.

Uzun çalışmalar sonucunda, Ülker Çikolata ile özdeşleşmiş klasik kare kalıbı, modern dokunuşlarla yenilenmiştir. Bunun yanı sıra, kakao çekirdeği logolarının kalıp tasarımına eklenmesiyle Ülker'in çikolatayla olan güçlü bağı yansıtılmıştır. İlk olarak bitter çikolatalarda uygulanan bu yeni kalıp, ardından tüm kare çikolata çeşitlerinde de kullanılmaya başlanmış ve Ülker'in yenilikçi vizyonunu tüketiciyle buluşturulmuştur.

Tuzlu Yeni Ürün Geliştirme (NPD)

Tuzlu Yeni Ürün Geliştirme (NPD) kategorisinde pazar payı artışında anlamlı katkısı olan, tüketici tarafından beğenilen ve severek tüketilen, üretim tonajını lansman yapıldığı yıla göre 2 katına çıkaran Çizi Çıtır, Gebze'deki üretim tesisinden Ankara'daki yeni üretim tesisine başarıyla taşınmıştır. Bu sayede, artan talepleri karşılayabilmiş, pazardaki hakimiyetini sürdürmüştür. Çizi Çıtır ürününün yeni bir tesise taşınmasıyla birlikte bu tesisteki artı teknik yeterliliklerin kullanılması üzerine çalışma yürütülmüştür. Ürün tekstürü pozitif yönde iyileştirilmiş, ilk defa fırınlanmış bir ürün cips inceliğinde üretilmiştir. Bu inovasyonla Çizi Çıtır'da relansman gerçekleştirilerek tüketici daha çıtır, daha havalı, daha ince ürünlerle buluşturulmuştur.

Altınbaşak Tahıl Cipsi altında geliştirilen Taco Aromalı Kinoalı Çerez, ürünleri bütünsel iyilik trendi doğrultusunda tüketiciye farklı lezzet profiliyle inovatif bir alternatif sunmuştur. Yüksek lif içeriği, fırınlama teknolojisiyle üretimi ve cips dünyasında beğenilerek tercih edilen taco aromasıyla tüketiciyle buluşturulmuştur.

2025 yılında gerçekleştirilen bu çalışmalarla, iç piyasada 55 yeni ürün tüketicinin beğenisine sunulmuştur. Bunun yanında, 200'den fazla kalite iyileştirme projesi başarıyla hayata geçirilmiştir. Ayrıca, Ar-Ge'nin sahip olduğu uzmanlık doğrultusunda iç piyasa için geliştirilen ürünlerin talebe uygun şekilde uyarlanmasıyla 264 adet ihracat projesi gerçekleştirilerek global pazarlarda büyümeye katkı sağlanmıştır.

Tüketici testleri aracılığıyla pazarın ve tüketicilerin ihtiyaçları analiz edilmiş, bu ihtiyaçlar ve beklentiler doğrultusunda ürünlerin tasarımı gerçekleştirilmiştir. 2025 yılı boyunca Ar-Ge çalışmalarına rehberlik eden 80'i aşkın geniş kapsamlı ürün testi uygulanmıştır.

55

2025 yılında iç
piyasada tüketiciye
sunulan ürün sayısı



Sosyal Sorumluluk

Ülker Bisküvi, Türkiye Milli Paralimpik Komitesi (TMPK) ile iş birliğini 2028 Los Angeles Paralimpik Oyunları'nı da kapsayacak şekilde 4 yıl daha uzatarak spora ve sporcuya desteğini sürdürmüştür.

Ülker Bisküvi, 2025 yılında da toplumun hassasiyetlerini ve çocukların ihtiyaçlarını gözeterek sosyal sorumluluk çalışmalarını sürdürmüştür. Deprem bölgesine yönelik desteklerine devam eden Ülker Bisküvi, Hatay'daki İSO YaşamKent Konteyner Kent'inde yer alan ve AFAD tarafından yapılan basketbol sahasını yenilemiş ve yaz aylarında daha uzun saatler kullanılabilmesi için ışıklandırmıştır. Ayrıca Ramazan ayında Kızılay'ın hazırladığı gıda kolileriyle birlikte Ülker ürünlerinden oluşan çocuk paketlerini ihtiyaç sahiplerine ulaştırmıştır. Kurban Bayramı'nda ise bayramlık ürünler bölgeye gönderilmiştir.

Mutlu Et Mutlu Ol Günü

Ülker Bisküvi, her yıl kasım ayının üçüncü perşembesi kutlanan "Mutlu Et Mutlu Ol Günü" çerçevesinde bu yıl da çocuklara destek sağlamaya devam etmiştir. Satış ekipleri ve fabrikaların katkılarıyla, Kızılay iş birliğiyle Ağrı ve Van'da 841 çocuğa kışlık giyecek, kitap ve Ülker ürünleri ulaştırmıştır.

Türkiye Milli Paralimpik Komitesi'ne Destek

2024 yılında Türkiye Milli Paralimpik Komitesi'nin (TMPK) destekçilerinden biri olan Ülker Bisküvi, 2025'te bu iş birliğini 2028 Los Angeles Paralimpik Oyunları'nı da kapsayacak şekilde 4 yıl daha uzatmıştır. Ülker ve Türkiye Milli Paralimpik Komitesi iş birliğiyle sporcuların ilham verici hikayeleri "Yüreğiyle Yarışanlar" video serisinde paylaşılmış; bu videolar Ülker ve Onedio YouTube kanallarında yaklaşık 1 milyon izlenmeye ulaşarak farkındalığın artırılması için önemli bir adım olmuştur. Türkiye Milli Paralimpik Komitesi'nin ev sahipliğinde Türkiye'de gerçekleştirilen uluslararası organizasyonlar olan Avrupa Para Gençlik Oyunları ve Dünya Bedensel

Engelliler Plaj Oyunları'na ana sponsor olarak destek verilmiştir. Ülker, TMPK'nın engelli sporları ve paralimpik alanındaki çalışmalarını desteklemeyi ve farkındalığın artırılmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Ülker Güzel Ülkem Ormanı Büyüyor

Ülker, Ülker Güzel Ülkem Ormanı'nı, 2025 yılında da büyötmeye devam etmiştir. Tarım ve Orman Bakanlığı'nın 2019 yılında başlattığı "Geleceğe Nefes" fidan dikim kampanyasına destek vermeye devam eden Ülker, 11 Kasım Milli Ağaçlandırma Günü'nde Karaman ve Ankara'ya 15.850 adet fidan dikmiştir. Ülker Güzel Ülkem Projesi kapsamında; Ankara, Karaman, Kocaeli, Muğla, Elâzığ, Eskişehir, Hatay ve Gümüşhane'de fidan sayısı toplam 194.350'ye ulaşmıştır.

194.350

Ülker Güzel Ülkem
Ormanı toplam
fidan sayısı

ARKAMDA **ÜLKEM** YANIMDA **ÜLKER**



Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

BÖLÜM I - KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ'NE UYUM BEYANI

Şirketimizin Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum düzeyine ilişkin değerlendirme ve tespitleriyle uyum düzeyinin kapsam ve nitelik itibarıyla geliştirilmesine yönelik düşünceleri aşağıda kapsamlı olarak sunulmuştur. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), 06/12/2012 tarihli ve 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nun 17'nci maddesi ve 3.1.2014 tarihli II-17.1 Kurumsal Yönetim Tebliği'ne dayanarak "Kurumsal Yönetim Tebliği" ile bazı Kurumsal Yönetim İlkeleri Borsa İstanbul'da (BİST) işlem gören şirketler için zorunlu hale getirilmiştir. Bu doğrultuda SPK'nın zorunlu olarak uygulanmasını öngördüğü hükümlere uyulması aynen kabul edilmiş, Tebliğler'de söz konusu diğer ilkelere uyum sağlanmasına yönelik çalışmalar tamamlanmıştır. Kurulan Yönetim Kurulu Komiteleri aktif olarak görev yapmaktadır. Komite çalışma esasları internet sitesinde yayınlanmıştır. Komite üyelerinin başkanları Yönetim Kurulu bağımsız adaylarından oluşturulmuş olup, komitelerde bağımsız adayların çoğunluğu bulunmaktadır. Genel Kurul'dan üç hafta evvel bilgilendirme dokümanı, toplantı ajandası, Faaliyet raporu, Yönetim Kurulu üye adayların özgeçmişleri ve açıklanması gereken diğer bilgiler yatırımcıların ve hissedarların bilgisine sunulmuştur. İlişkili taraf işlemleri Yönetim Kurulu'nun bilgisine sunularak, bağımsız Yönetim Kurulu adaylarının da onayıyla işlemlere devam kararı verilmiştir. Şirketimiz internet sitesi ve faaliyet raporu gözden geçirilmiş ve güncelleştirilmesi yönünde çalışmalar yapılmıştır. 2024 yılı için yaygın ve süreklilik arz eden işlemler raporu hazırlanmış ve Yönetim Kurulu kararıyla KAP'ta yayınlanmıştır. Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin bağımsızlık hususunda taramaları gerçekleştirilmiş olup, yeni adaylar Aday Komitesi tarafından Yönetim Kurulu'na sunulmuştur. Sürdürülebilirlik çalışmaları kapsamında, geniş kapsamlı ilk sürdürülebilirlik raporu 2016 yılında yayınlanmış olup, onuncu rapor 2025 yılında yayınlanmıştır. Sürdürülebilirlik raporları Ülker Bisküvi yatırımcı ilişkileri web sitesinde hissedar ve paydaşların bilgi ve erişimine sunulmuştur.

2025 yılı içinde Kurumsal Yönetim alanındaki çalışmalar, SPK'nın kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili düzenlemelerini içeren Sermaye Piyasası Kanunu ve bu Kanuna dayanarak hazırlanan tebliğlere uygun biçimde yürütülmüştür. Yıl içerisinde Şirketimiz internet sitesi ve faaliyet raporu gözden geçirilerek ilkelere tam uyum açısından gerekli revizyonlar gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda; faaliyet raporunda, SPK Kurumsal Yönetim Tebliği'nde yapılan değişikliklerle yürürlüğe konulan Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'ndeki ilkelere yönelik uyum sağlanan konular kapsamlı olarak açıklanmış, henüz tam uyum sağlanmayan ilkeler karşısındaki değerlendirmelere ise Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum Beyanı içinde yer verilmiştir.

Yıl içerisinde Yönetim Kurulu tarafından, Şirket'in uyum alanındaki çalışmaları kapsamında; Komite üyelerinin 2025 yılında Yönetim Kurulu tarafından yürütülen faaliyetleri değerlendirilmiş, yıl sonu performans değerlendirme sürecinde finansal ve operasyonel göstergelerin yanı sıra, Şirket stratejilerinin hayata geçirilmesine yönelik hedeflerin gerçekleştirme düzeyi de ölçülerek, bunların performans ve ödül sistemine girdi teşkil etmesi sağlanmıştır.

Şirketimiz, kurumsal yönetim uygulamalarının düzenlenmesinden ve denetlenmesinden sorumlu düzenleyici kuruluş olan Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'ne (Tebliğ) ekli Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan ve payları borsada işlem gören halka açık şirketler bakımından uygulanması zorunlu tutulan 24 adet ilkenin tamamına istisnasız uyum sağlamış vaziyettedir.

Henüz Uygulanmayan Kurumsal Yönetim İlkeleri

Ülker Bisküvi, Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne tam uyumun önemine inanmaktadır. Ancak, uygulamada yaşanabilecek Şirket faaliyetlerinin gecikmesine yol açan zorluklar, uyum konusunda gerek ülkemizde gerekse uluslararası alandaki tartışmaların varlığı, piyasa ve Şirket'in mevcut yapısı ile tam örtüşmemesi gibi nedenlerle bazı gönüllü Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne tam uyum henüz sağlanamamıştır. Düzenleme uyarınca uygulaması zorunlu olmayan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nden, henüz tümüyle uyum sağlanamayan başlıca ilkeler aşağıda belirtilmekte, konuya ilişkin ilave açıklamalar ise faaliyet raporunun ilgili kısımlarında yer almaktadır. Zorunlu olmayan ilkelere tam uyum sağlanamaması nedeniyle Şirket'in maruz kaldığı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

1. Menfaat sahiplerinin yönetime katılımı konusunda bir model veya mekanizma oluşturulmamıştır. Ancak Yönetim Kurulu'nda yer alan bağımsız üyeler, Şirketimizin ve pay sahiplerinin yanı sıra tüm menfaat sahiplerinin de yönetimde temsil edilmesini mümkün kılmaktadır. Bununla beraber şirketimizdeki tüm çalışanlar çeşitli yöntemlerle yönetime katılmakta, görüşlerini paylaşmaktadır. Her yıl uygulanan Çalışan Bağlılığı Araştırması ile her çalışan görüşü anket, açık uçlu yanıtlar şeklinde anonim olarak alınmaktadır. Muhtelif iletişim toplantıları ile hem şirket ile ilgili bilgiler çalışanlar, bayiler ve diğer paydaşlarla paylaşmakta hem de bu paydaşların soru ve yorumları alınmaktadır.
2. "Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 3.1.2 no.lu maddesi uyarınca oluşturulması gereken çalışanlara yönelik yazılı bir tazminat politikası hâlihazırda bulunmamakta, çalışmalar devam etmektedir.
3. Yönetim Kurulu üye sayısı sebebiyle üyelerinin bazıları birkaç komitede birden görev almaktadır.
4. "Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 4.6.5 no.lu maddesi uyarınca Yönetim Kurulu Üyelerine verilen ücretler Genel Kurul tarafından belirlendiğinden kişi bazında açıklama yapılmaktadır. Üst düzey yöneticilere yapılan ödemeler ise Şirket'in finansal tablo dipnotlarında toplu bir biçimde kamuya açıklanmaktadır. Yöneticilere yapılan ödemeler performans kriterleri dikkate alınarak ücret politikalarıyla uyumlu olarak yapılmıştır. Bu bilgiler, kişisel bilgi niteliğinde olması nedeniyle, kişi bazında açıklanamamaktadır.
5. Esas Sözleşme'de, bireysel bir hak olmak üzere, pay sahiplerine Genel Kurul'dan özel denetim istemenin talep edilebileceği yönünde bir hüküm bulunmamaktadır. Özel denetçi atanması ile ilgili TTK ve SPK düzenlemelerinin yeterli olduğu düşünülmektedir. 01.07.2012 tarihinde yürürlüğe giren 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun getirdiği düzenlemeler çerçevesinde, her pay sahibinin özel denetim isteme hakkı gözetilmektedir.

Zorunlu olmayan Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne de tam uyum amaçlanmakla birlikte; ilkelerin bir kısmında uygulamada yaşanan zorluklar, bazı ilkelerin ise piyasanın ve Şirketimizin mevcut yapısı ile tam örtüşmemesi gibi nedenlerle tam uyum henüz sağlanamamıştır. Henüz uygulamaya konulmamış olan ilkeler üzerinde çalışmakta olup; Şirketimizin etkin yönetimine katkı sağlayacak şekilde idari, hukuki ve teknik altyapı çalışmalarının tamamlanması sonrasında uygulamaya geçilmesi planlanmaktadır.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun 10.01.2019 tarih, 2/49 sayılı kararı gereğince; II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Uyum Raporlaması KAP platformu üzerinden Kurumsal Uyum Raporu (URF) ve Kurumsal Yönetim Bilgi Formu (KYBF) şablonları kullanılarak yapılmasına karar verilmiştir. İlgili raporlamalara <https://www.kap.org.tr/tr/sirket-bilgileri/ozet/859-ulker-biskuvi-sanayi-a-s> adresinden ulaşılabilir. 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren faaliyet döneminde Kurumsal Yönetim Tebliği ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum kapsamındaki açıklamalara faaliyet raporunda, KAP'ta açıklanan Kurumsal Yönetim Uyum Raporu ("URF") ve Kurumsal Yönetim Bilgi Formu ("KYBF") ve faaliyet raporunun ilgili diğer bölümlerinde yer verilmiştir.

Ülker Bisküvi Kurumsal Yönetim uygulamalarında söz konusu ilkeler çerçevesinde mekanizmaların daha iyi işletilmesi ve uygulamaya konulamamış gönüllü ilkeler dâhil kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirmeye yönelik çalışmalara devam edilecektir.

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

BÖLÜM II - PAY SAHİPLERİ

2.1. Yatırımcı İlişkileri Bölümü

Ülker Bisküvi ile pay sahipleri arasındaki tüm ilişkiler, ilgili birimlerle yürütülen ortak çalışma sonucunda "Yatırımcı İlişkileri Birimi" sorumluluğunda yerine getirilmektedir. Yatırımcı İlişkileri Birimi, gerektiğinde diğer birimlerden görüş alarak ve koordinasyonu sağlayarak, pay sahiplerinin ve potansiyel yatırımcıların, gizli ve ticari sır niteliğindeki bilgiler hariç olmak üzere ve bilgi eşitsizliğine yol açmayacak şekilde düzenli olarak Şirket'in faaliyetleri, finansal durumu ve stratejilerine yönelik olarak bilgilendirilmesinden ve pay sahipleri ile Şirket yöneticileri arasındaki çift yönlü iletişimin yönetilmesinden sorumludur.

Yatırımcı İlişkileri Birimi, yürütülen çalışmalar hakkında Yönetim Kurulu'na iletmek üzere Kurumsal Yönetim Komitesi'ne yılda en az dört defa bilgilendirme yapmaktadır. 2025 yılında 11 Mart, 10 Mayıs, 12 Ağustos ve 7 Kasım tarihlerinde Kurumsal Yönetim Komitesi Başkanı tarafından Yönetim Kurulu bilgilendirilmiştir.

Pay sahiplerini ve yatırımcıları bilgilendirmek amacıyla yurt içi ve yurt dışında düzenlenen konferanslara ve diğer toplantılara katılım sağlamaktadır. Şirket'in kurumsal internet sitesi (www.ulker.com.tr), Türkçe ve İngilizce olarak iki dilde hazırlanmıştır. Türkçe yatırımcı ilişkileri internet sayfası: <https://ulkerbiskuviyatirimciiliskileri.com/> İngilizce yatırımcı ilişkileri internet sayfası: <http://ulkerbiskuiinvestorrelations.com/> Şirketin özel durum açıklamalarına Kamuyu Aydınlatma Platformu ya da Şirket'in yatırımcı ilişkileri internet sitesinden erişim sağlanabilmektedir. Şirket sunumlarının birer kopyası da yine yatırımcı ilişkileri sitesinde Türkçe ve İngilizce olarak bulunmaktadır. Ayrıca üç ayda bir hazırlanan finansal sonuçlar ile İngilizce ve Türkçe olarak yayınlanan faaliyet raporlarına da internet sitesinde yer verilmektedir.

Yatırımcı İlişkileri Departmanı, yatırım camiasıyla sağlıklı bir iletişim sürdürme çabalarının bir parçası olarak 2025 yılında çok sayıda faaliyete ve etkinliğe imza atmıştır. Tanıtım roadshow'ları, konferansları, telekonferanslar, sanal toplantılar ve yüz yüze görüşmeler (yurt içi kurumsal yatırımcılar ile) düzenlenerek Türkiye'den ve dünyadan 216 kurumsal yatırımcı ve analistle bir araya gelinmiştir. Yatırımcı İlişkileri Departmanı ayrıca yıl boyunca hem kurumsal hem de bireysel yatırımcılardan, eurobond ve hisse senedi analistlerinden gelen çok sayıda talebi telefon ve e-posta yoluyla yanıtlamıştır. Ayrıca, çeyrek dönem finansal sonuçlarını yatırım camiasıyla paylaşmak amacıyla yıl içinde dört webinar düzenlenmiştir.

Ülker Bisküvi, paydaşlarına telefon, telekonferans, fiziki toplantı, genel yatırımcı sunumu, finansal sonuç sunumları, ara dönem faaliyet raporları ve internet sitesi aracılığıyla da düzenli ve güncel bilgi sağlamaktadır. Uluslararası standartlarda kurumsal yönetim ve yatırımcı ilişkileri uygulamaları ile hissedar değerini sürekli artırmak hedefiyle çalışmaktadır. Yatırımcılarla uzun soluklu ilişkiler kurmak, doğru ve güncel bilgi akışını sağlamak yatırımcı ilişkilerinin önceliğidir.

Ülker Bisküvi Yatırımcı İlişkileri, iletişimin etkili, şeffaf, eşit ve zamanında yapılmasını hedeflemekte ve süreçlerin ilgili mevzuata tam uyum çerçevesinde ve global olarak da "en iyi uygulamalar" düzeyinde yürütülmesini öngörmektedir.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-17.1 sayılı "Kurumsal Yönetim Tebliği" hükümleri uyarınca Yatırımcı İlişkileri Bölümü Yöneticisi ve Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi olarak görev yapmakta olan Verda Beste Taşar, Kurumsal Yönetim Derecelendirme ve Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 3 Lisansı'na sahip olup, doğrudan Finans Genel Müdür Yardımcısı'na bağlı olarak tam zamanlı görev yapmaktadır. Yatırımcı İlişkileri çalışanlarıyla ilgili olarak Yönetim Kurulu ve Kurumsal Yönetim Komitesi'ne düzenli olarak raporlama yapmakta olup, 2025 yılında 10 Mart, 9 Mayıs, 18 Ağustos ve 7 Kasım tarihlerinde Kurumsal Yönetim Komitesi'ne ve Yönetim Kurulu'na raporunu iletmıştır. Dönem içinde pay sahiplerinin yaptığı başvuru ve sorulara herhangi bir ayırım yapılmaksızın telefon, e-posta veya bire bir görüşmeler yoluyla cevap verilmiştir.

Ülker Bisküvi, her çeyrek mali sonuçların Kamuya Aydınlatma Platformu'nda açıklanmasının ertesi günü yatırımcıların ve analistlerin bilgilendirilmesi ve varsa sorularının cevaplandırılması için telekonferans ve webcast organizasyonu düzenlemeye devam etmektedir. İlgili erişim telefon numaralarına ve web adresine, görüşme günü Şirket'in resmi yatırımcı ilişkileri web adresi olan <https://ulkerbiskuviyatirimciiliskileri.com/>'da yer verilmektedir.

Analistler ve yatırımcılar, telekonferans ve webcast'e yoğun ilgi göstermiş, Ülker Bisküvi'nin stratejisi, yeniden yapılanması, pazar payı ve büyüme hedefleri gibi konularda sorular yöneltmişlerdir. Bu telekonferanslarda Şirket'in yönetimi hazır bulunmuştur.

Yatırımcı İlişkileri Birimi, Şirket Bilgilendirme Politikası'nın oluşturulmasından ve bu politikanın Ülker Bisküvi bünyesinde benimsenmesinden sorumludur.

Birim'in başlıca görevleri şu şekildedir:

- a) Pay sahiplerine ilişkin kayıtların sağlıklı, güvenli ve güncel olarak tutulmasını sağlamak,
- b) Şirket'le ilgili kamuya açıklanmamış, gizli ve ticari sır niteliğindeki bilgiler hariç olmak üzere, pay sahiplerinin Şirket'le ilgili yazılı bilgi taleplerini yanıtlamak,
- c) Genel Kurul toplantısının yürürlükteki mevzuata, Esas Sözleşme'ye ve diğer Şirket içi düzenlemelere uygun olarak yapılmasını sağlamak,
- d) Genel Kurul toplantısında pay sahiplerinin yararlanabileceği dokümanları hazırlamak,
- e) Oylama sonuçlarının kaydının tutulmasını ve sonuçlarla ilgili raporların pay sahiplerine yollanmasını sağlamak,
- f) Mevzuat ve Şirket'in bilgilendirme politikası dâhil, kamuyu aydınlatmayla ilgili her türlü hususu gözetmek ve izlemek.

Yatırımcı İlişkileri Birimi, Ülker Bisküvi Mali İşler-CFO ofis bünyesinde görev yapan Yatırımcı İlişkileri Direktörlüğü tarafından yürütülmektedir. Pay sahipleri ile ilişkiler ile ilgili Şirketimiz sorumlu yöneticilerine ilişkin bilgi aşağıda yer almaktadır:

Fulya Banu Sürücü – CFO

Tel: 0216 524 25 00

Altuğ Akbay - Mali İşler Lideri

Tel: 0216 524 25 00

Verda Beste Taşar - Yatırımcı İlişkileri Direktörü

Tel: 0216 524 25 00

E-Posta: ir@ulker.com.tr

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

2.2. Pay Sahiplerinin Bilgi Edinme Haklarının Kullanımı

Pay sahipliği haklarının kullanılmasında mevzuata, Esas Sözleşme'ye ve diğer Şirket içi düzenlemelere uyulmakta ve bu hakların kullanılmasını sağlayacak önlemler alınmakta ve tüm pay sahiplerine eşit muamele edilmektedir. Şirket'in temel amacı, pay sahiplerinin bilgi edinme haklarının adaletli ve eksiksiz olarak yerine getirilmesini sağlamaktır. Ayrıca Şirket, pay sahiplerinin ortaklıktan doğan haklarını eksiksiz ve en kısa zamanda yerine getirmektedir. Şirket'te, bilgi alma ve inceleme hakkının kullanımında, pay sahipleri arasında ayırım yapılmamaktadır. Her pay sahibinin bilgi alma ve inceleme hakkı vardır.

Dönem içinde pay sahiplerimizden gelen yazılı ya da sözlü bilgi talepleri, ticari sır niteliğinde olmayan veya kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere karşılanmaktadır. Pay sahipliği haklarının sağlıklı olarak kullanılabilmesi için gerekli olan bütün bilgiler yıllık faaliyet raporlarımızda, özel durum açıklamalarımızda ve bireysel talepler vasıtasıyla pay sahiplerimizin kullanımına sunulmaktadır.

Pay sahiplerimizin Ülker Bisküvi tarafından yasal düzenlemelerle uyumlu olacak şekilde bilgilendirilmesine ilişkin esaslar ile pay sahiplerinin ne şekilde, hangi sıklıkta ve hangi yollardan bilgilendirileceğine ilişkin detaylı bilgi "Ülker Bisküvi Bilgilendirme Politikası'nda yer almaktadır. Güncel Bilgilendirme Politikası metni yatırımcı ilişkileri internet sitemizde pay sahiplerimizin bilgisine sunulmaktadır. Aynı zamanda <http://ulkerbiskuviyatirimciiliskileri.com/default.aspx> adresinde mevcut "Yatırımcı İlişkileri" bölümünden ve 13/1/2011 tarihli ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 1524'üncü maddesi gereği kanunen yapılması gereken ilanların yayımlanması amacıyla "Bilgi Toplumu Hizmetleri" özgülenmiş alanında gerekli bilgiler pay sahiplerinin kullanımına elektronik ortamda sunulmuştur.

Esas Sözleşme'nin 20'nci maddesinde Şirket denetiminin usul ve esasları hakkında bilgi paylaşılmıştır. 2025 yılı içinde pay sahipleri tarafından yapılmış özel denetim talebi olmamıştır.

2.3. Genel Kurul Toplantıları

13.01.2011 tarih ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK) 1527'nci maddesinde; anonim şirket genel kurullarına elektronik ortamda katılma, öneride bulunma, görüş açıklama ve oy vermenin, fiziki katılım ve oy vermenin bütün hukuki sonuçlarını doğurduğu, genel kurullara elektronik ortamda katılma ve oy kullanma sisteminin borsaya kote şirketler açısından zorunlu olduğu hükmüne bağlı olarak e-Genel Kurul, fiziki Genel Kurul ile aynı tarihte ve paralel olarak yapılmaktadır.

Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.'nin 2024 yılına ait Olağan Genel Kurul toplantısı 12/06/2025 tarihinde Perşembe günü saat 11:00'da "Kısıklı Mah. Ferah Cad. No:1 B. Çamlıca Üsküdar-İstanbul" adresinde, İstanbul Valiliği Ticaret İl Müdürlüğü'nün 10/06/2025 tarih ve 110110502 sayılı yazılarıyla görevlendirilen Bakanlık Temsilcisi Sn. Demet BOZER gözetiminde yapılmıştır.

Toplantıya ait davet Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu ve Ana sözleşmede öngörüldüğü gibi ve gündemi ihtiva edecek şekilde, Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinin 14/05/2025 tarih ve 11331 sayılı nüshasında, Nasıl Bir Ekonomi Gazetesinin 10/05/2025 tarihli 20. sayfasında, Hürses Gazetesinin 10/05/2025 tarihli 3. Sayfasında ve Şirket'in resmi internet sitesi olan <http://ulkerbiskuviyatirimciiliskileri.com> adresinde ve Kamu Aydınlatma Platformunda, Merkezi Kayıt Kuruluşu AŞ'nin E-Genel Kurul Sistemi üzerinde ilan ve toplantı günleri hariç olmak üzere Genel Kurul toplantı tarihinden en az üç hafta önce ilan edilmek suretiyle süresi içinde yapılmıştır.

2024 yılına ait Genel Kurul, Şirket'in toplam 369.275.855 TL sermayesine tekabül eden 36.927.585.500 paydan, toplam itibari değeri 950.057,706 TL'ye tekabül eden 95.005.770,60 adet payın asaleten, 210.466.637,974 TL'ye tekabül eden 21.046.663.797,40 adet payın vekaleten, 29.307.980 TL'ye tekabül eden 2.930.798.000 adet payın tevdi eden temsilcileri tarafından olmak üzere toplam 240.724.675,68 TL'ye tekabül eden 24.072.467.568 adet payın toplantıda temsil edildiği ve böylece gerek Kanun ve gerekse ana sözleşmede öngörülen asgari toplantı nisabının mevcut olduğunun ve bağımsız denetim şirket yetkilisi DRT Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. (Deloitte) (temsilcisi Ceyhun KILIÇ)'ın, Yönetim Kurulu Başkanı Sn. Ahmet BAL'ın, Yönetim Kurulu Üyesi ve Murahhas Aza Sn. İbrahim Özgür KÖLÜKFAKİ'nin da Genel Kurulda hazır olduğunun ve Elektronik Genel Kurul Sistemi'ni uygulamak üzere "Merkezi Kayıt Kuruluşu Elektronik Genel Kurul Sistemi Sertifikası Uzmanlığı" bulunan Sn. Beyza Nur ŞİMŞEK'in görevlendirildiğinin ve Türk Ticaret Kanunu'nun 1527.maddesinin 5. ve 6. fıkrası gereğince, şirketin Elektronik Genel Kurul hazırlıklarının yasal düzenlemelere uygun olarak yerine getirildiğinin anlaşılması ve Bakanlık Temsilcisi tarafından tespit ve ifade edilmesi üzerine toplantı Sn. İbrahim Özgür KÖLÜKFAKİ tarafından açılmıştır. Toplantıya medyadan katılım olmamıştır.

Yıllık faaliyet raporu dâhil mali tablo ve raporlar, kâr dağıtım önerisi, ihtiyaç duyulan Genel Kurul gündem maddeleriyle ilgili olarak hazırlanan bilgilendirme dokümanı ve gündem maddelerine dayanak teşkil eden diğer belgeler Genel Kurul toplantısına davet için yapılan ilan tarihinden itibaren Şirketimizin merkez ve şubelerinde pay sahiplerimizin incelemelerine açık tutulmuştur. Ayrıca Genel Kurul toplantısı öncesinde gündem maddeleri, vekaletname örneği, bilgilendirme dokümanı, bilanço, kâr-zarar tabloları, bağımsız denetim raporu ve dipnotları, kâr dağıtımına ilişkin Yönetim Kurulu kararı, yıllık faaliyet raporu ilişkili taraf işlemleri raporu hazır edilmek suretiyle toplantı tarihinden önce yasal süresi çerçevesinde <https://ulkerbiskuviyatirimciiliskileri.com/> internet adresinde yayınlanmıştır.

Genel Kurul toplantısında, gündemde yer alan konular tarafsız ve ayrıntılı bir şekilde, açık ve anlaşılabilir bir yöntemle aktarılmakta; pay sahiplerine eşit şartlar altında düşüncelerini açıklama ve soru sorma imkânı verilmekte ve sağlıklı bir tartışma ortamı yaratılmaktadır.

Genel Kurul toplantısında dönem içinde yapılan bağış ve yardımların tutarları ayrı bir gündem maddesi olarak görüşülmüş ve ortaklara bilgi verilmiştir.

2024 yılına ait Genel Kurul'da söz alan pay sahipleri 2025 yılının başarılı bir şekilde geçmesini temenni etmişlerdir ve gündem maddeleri dışında herhangi bir öneri verilmemiştir. Genel Kurul'a ait tutanak ve gündem maddeleri Kamu Aydınlatma Platformu (www.kap.gov.tr) ve <https://ulkerbiskuviyatirimciiliskileri.com> internet adresinde yayınlanmıştır.

Şirketimizin 12 Haziran 2025 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda alınan kararlar İstanbul Ticaret Sicili Müdürlüğü tarafından 16 Haziran 2025 tarihinde tescil ve 11351 sayılı Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi'nde ilan edilmiştir.

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

2.4. Oy Hakları ve Azınlık Hakları

Genel Kurul toplantılarında oy kullanma prosedürü, toplantı başlangıcında pay sahiplerine duyurulmaktadır. Şirket'te oy hakkını zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınılmakta ve sınır ötesi de dâhil olmak üzere her pay sahibine oy hakkını en kolay ve uygun şekilde fiziken veya elektronik ortamda kullanma fırsatı sağlanmaktadır. Şirket'te oy haklarının kullanımına yönelik Esas Sözleşme'de bir imtiyaz bulunmamaktadır. Her payın bir oy hakkı bulunmaktadır. Şirket ortakları arasında Şirket iştiraki olan tüzel kişi yer almamaktadır. Pay sahibi olmayan kişinin temsilci olarak vekaleten oy kullanmasını engelleyen bir hüküm Esas Sözleşme'de yoktur. Azlık paylarını temsil eden hissedarlar, Genel Kurul'da sağladıkları katılımlarıyla, yönetimi çoğunluk hissedarlarla birlikte oluşturmaktadır. 2025 yılında Şirket'e bu konuda ulaşan eleştiri ya da şikâyet olmamıştır. Azlık hakları Esas Sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir şekilde belirlenmemiştir.

Esas Sözleşme uyarınca her pay bir oy hakkına sahiptir. Şirket Genel Kurul toplantılarına katılma hakkı bulunan hak sahipleri bu toplantılara, Türk Ticaret Kanunu'nun 1527'nci maddesi uyarınca elektronik ortamda da katılabilir. Şirket, Anonim Şirketlerde Elektronik Ortamda Yapılacak Genel Kurullara İlişkin Yönetmelik hükümleri uyarınca, hak sahiplerinin Genel Kurul toplantılarına elektronik ortamda katılmalarına, görüş açıklamalarına, öneride bulunmalarına ve oy kullanmalarına imkân tanıyacak elektronik genel kurul sistemini kurabileceği gibi bu amaç için oluşturulmuş sistemlerden de hizmet satın alabilir. Yapılacak tüm Genel Kurul toplantılarında Esas Sözleşme'nin bu hükmü uyarınca, kurulmuş olan sistem üzerinden hak sahiplerinin ve temsilcilerinin, anılan yönetmelik hükümlerinde belirtilen haklarını kullanabilmesi sağlanmaktadır.

Şirketimiz sermayesinde pay grupları ve hisseler üzerinde herhangi bir imtiyaz bulunmamaktadır. Herhangi bir hissedarımızla Şirketimiz arasında karşılıklı iştirak ilişkisi bulunmamaktadır. Şirketimizde birikimli oy kullanma yöntemi uygulanmamaktadır.

Esas Sözleşme'de pay sahibi olmayan kişilerin temsilci olarak vekâleten oy kullanmasını engelleyen hükümler yer almamaktadır.

2.5. Kâr Payı Hakkı

SPK tarafından belirlenen Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında Yönetim Kurulu, aşağıda ifade edildiği şekilde bir kâr dağıtım politikası benimsemiştir. Buna göre; Şirketimiz, Türk Ticaret Kanunu hükümleri, Sermaye Piyasası Mevzuatı, Vergi Mevzuatı ve diğer ilgili mevzuat ile Esas Sözleşmemizin kâr dağıtımını ile ilgili maddesi çerçevesinde kâr dağıtımını yapmaktadır. Kâr dağıtım politikası ve SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde öngörülen hususları içeren Yönetim Kurulu'nun yıllık kâr dağıtım önerisi, Genel Kurul'da ortakların onayına sunulmakta, ayrıca kâr dağıtım tarihçesi ve sermaye artırımlarına ilişkin detaylı bilgiler ile birlikte Şirketimizin internet sitesinde kamuya duyurulmaktadır.

Şirketimizin Kâr Dağıtım Politikası; Türk Ticaret Kanunu hükümleri, Sermaye Piyasası mevzuatı, Vergi mevzuatı ve ilgili diğer yasal mevzuat ile Şirketimiz Esas Sözleşme hükümleri uyarınca Şirket'in orta ve uzun vadeli stratejileri ile yatırım ve finansal planları doğrultusunda, ülke ekonomisinin ve sektörün durumu da göz önünde bulundurulmak ve pay sahiplerinin beklentileri ile Şirketimizin ihtiyaçları arasındaki denge gözetilmek sureti ile Yönetim Kurulu'nun teklifi ve Genel Kurul'da alınan karar doğrultusunda belirlenmektedir. Şirket sermaye piyasası düzenlemeleri çerçevesinde hesaplanan net dağıtılabilir dönem kârının tamamı, yasal kayıtlarındaki mevcut kaynaklardan karşılanabildiği sürece, her hesap yılı için dağıtılabilir net kârının azami %70'ini nakit ve/veya pay olarak dağıtmayı hedeflemektedir. Bu politika, Şirket'in finansal pozisyonu, yapılacak yatırımlarla ilgili diğer fon ihtiyaçları, sektörün içinde bulunduğu koşullar, ekonomik ortamdaki koşullara bağlıdır. İlgili kâr dağıtım döneminde, ulusal ve küresel ekonomik şartlara, Şirket'in orta ve uzun vadeli büyüme ve yatırım stratejilerine ve nakit gereksinimlerine bağlı olarak bu oran her yıl Yönetim Kurulu tarafından gözden geçirilir. Genel Kurul, daha yüksek oranda kâr payı dağıtılmasına karar verebileceği gibi, net kârın bir kısmını veya tamamını olağanüstü yedeklere ayırabilir. Yönetim Kurulu'nun, Genel Kurul'a kârın dağıtılmamasını teklif etmesi halinde, bu durumun nedenleri ile dağıtılmayan kârın kullanım şekline ilişkin olarak Genel Kurul toplantısında pay sahiplerine bilgi verilir. Kâr payı ile ilgili Yönetim Kurulu tarafından her hesap dönemi için ayrı karar alınır, bu kâr dağıtım önerisi mevzuata uygun şekilde kamuya açıklanır ve şirket internet sitesinde ilan edilir. Öneriyi Genel Kurul kabul veya reddedebilir. Kâr payı, dağıtım tarihi itibarıyla mevcut payların tümüne bunların ihraç ve iktisap tarihleri dikkate alınmaksızın eşit olarak dağıtılır. Kâr payı dağıtımına, en geç Genel Kurul toplantısının yapıldığı yılın sonuna kadar olmak kaydıyla, Genel Kurul veya Genel Kurul tarafından yetkilendirilmesi şartıyla, Yönetim Kurulu tarafından belirlenecek tarihte başlanır. Şirket yürürlükteki mevzuat hükümlerine uygun olarak kâr payı avansı dağıtmayı veya kâr payını eşit veya farklı tutarlı taksitlerle ödemeyi değerlendirebilir.

2.6. Payların Devri

Esas Sözleşmede, pay sahiplerinin paylarını devretmesini zorlaştıran uygulamalar ve pay devrini kısıtlayan özel hükümler mevcut değildir.

28 Mart 2013 tarihinde gerçekleştirilen olağan Genel Kurul toplantısında Esas Sözleşme tadilinin kabul edilmesi ile birlikte Şirketimizde nama yazılı pay senedi bulunmamaktadır. 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nun 137'nci maddesinin 3'üncü fıkrası hükmüyle uyumlu olarak, Borsa İstanbul'da işlem görmekte olan Ülker Bisküvi paylarının devrine ilişkin Şirket Ana Sözleşmesi'nde herhangi bir sınırlama bulunmamaktadır.

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

BÖLÜM III – KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK

3.1. Şirket İnternet Sitesi ve İçeriği

Şirketimizin internet sitesi Türkçe ve İngilizce olarak www.ulker.com.tr adreslerinde yer almaktadır. Ayrıca Şirketimizin yatırımcı ilişkileri internet sitesi Türkçe ve İngilizce olarak <http://ulkerbiskuviyatirimciliskileri.com/default.aspx> adreslerinde yer almaktadır. Şirketimiz internet sitesinde pay sahiplerini bilgilendirme kapsamında aşağıdaki bilgiler yer almaktadır:

- Ülker Bisküvi ve İştirakleri Hakkında Bilgiler
- Şirket Vizyonu
- Etik İlkeler
- Yönetim Kurulu ve Yönetim Hakkında Bilgiler
- Şirket Ortaklık Yapısı
- Şirket Organizasyon Yapısı
- Toplumsal Sorumluluk
- Ticaret Sicili Bilgileri ve Şirket Künyesi
- Şirket Esas Sözleşmesi
- Mali Tablo ve Dipnotlar
- Faaliyet Raporları
- Özel Durum Açıklamaları
- Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne Uyum Raporu
- Genel Kurul Bilgileri
- Politikalar
- Komiteler
- İçerden Öğrenenler Listesi
- BİST'te Ülker (Hisse Senedine İlişkin Rasyo ve Grafik Bilgileri)
- Takipçi Analist Listesi ve Yatırımcı Sunumları
- Tahvil Bilgisi
- Sürdürülebilirlik

3.2. Faaliyet Raporu

Şirketimizce hazırlanan faaliyet raporları, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından 28 Ağustos 2012 tarih ve 28395 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporunun Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkında Yönetmelik", Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-14.1 sayılı "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği" ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne ilişkin düzenlemelerine uygun olarak hazırlanmakta ve Yönetim Kurulumuz onayını müteakiben ilgili mevzuat hükümlerine uygun olarak ilân edilmekte ve yatırımcı ilişkileri internet sitemizde erişime açık tutulmaktadır.

İçeriden öğrenilen bilgilerin kullanımının önlenmesi için gerekli her türlü önlem alınmış olup, Şirketimizin sermaye piyasası araçlarının değerini etkileyebilecek nitelikteki bilgiye ulaşabilecek konumdaki yöneticileriyle hizmet aldığı diğer kişi/kurumlara ilişkin bilgi yürürlükteki mevzuat uyarınca ilgili kurumlara bildirilmekte ve Şirket'in internet sitesinde yayınlanmaktadır.

BÖLÜM IV – MENFAAT SAHİPLERİ

4.1. Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi

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

Menfaat sahiplerinin haklarının mevzuat ya da sözleşmeyle düzenlenmediği durumlarda menfaat sahiplerinin çıkarları, iyi niyet kuralları çerçevesinde ve Şirket olanakları ölçüsünde Şirket'in itibarı da gözetilerek korunmaktadır. Ayrıca Şirket çalışanlarına, Şirket içi internet portalı ile sirküler ve duyurulara erişim imkânı sağlanmakta, önemli duyurular e-posta yoluyla anında tüm çalışanlara iletilmektedir. Menfaat sahiplerinin Şirket'in mevzuata aykırı ve etik açıdan uygun olmayan işlemlerini, Kurumsal Yönetim Komitesi veya Denetimden Sorumlu Komite ile iletişime geçmesini zorlaştıran herhangi bir uygulaması bulunmamaktadır. Söz konusu komitelere tüm menfaat sahipleri diledikleri iletişim yöntemi ile ulaşabilmektedir.

4.2. Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı

Esas Sözleşme'ye göre Yönetim Kurulu en az yedi üyeden oluşur ve bu üyeler Esas Sözleşme'de yer alan hükümler doğrultusunda muhtelif hisse senedi sahiplerinin önerisiyle Genel Kurul tarafından seçilir.

Yönetim Kurulu, üçü bağımsız üye olmak üzere sekiz üyeden oluşmaktadır. Menfaat sahiplerinin yönetime katılımı konusunda herhangi bir çalışma bulunmamakla beraber Şirket, çalışanlar, tedarikçiler, çeşitli sivil toplum kuruluşları ve diğer bütün menfaat sahiplerinin görüş ve önerilerini dikkate almaktadır. Bununla beraber İnovasyon, İlham ve Fikir Platformu Idea Stars aracılığıyla çalışanlara fikirlerini paylaşma ve hayata geçirme fırsatı sunulmaktadır. Böylece, çalışanlar süreçlerden iş modeline kadar farklı fikirlere hayat vermek ve sorunlara çözüm bulabilmek için düşüncelerini paylaşabilmektedirler. Ayrıca, çalışanlar Idea Stars'da sunulan "çağrı"lar altında yarışarak belirli ödüller kazanabilmektedirler.

Ülker Bisküvi stratejileri ile uyumlu, ortak değerleri ve iş ahlakı ilkeleri ışığında belirlenen İnsan Kaynakları Politikaları, dokümanite edilerek, Türkiye ve yurt dışı iştiraklerindeki çalışanları ile paylaşılmıştır. Ülker Bisküvi'nin insan kaynakları politikasının esaslarını belirlemek, yönetmek, çalışanlar ile ilişkileri yürütmek, üzere İnsan Kaynakları Başkan Yardımcılığı görev yapmaktadır. Tüm İnsan Kaynakları uygulamalarında; adalet, tutarlılık ve güvenilirlik temel alınmaktadır. Bu ilke doğrultusunda Ülker Bisküvi çalışanlarının görev tanımları, ücret, performans ve ödüllendirme sistemlerinin kriterleri çalışanlara belirlenen takvim doğrultusunda duyurulmakta ve tüm çalışanlar tarafından eşit düzeyde bilinmesi sağlanmaktadır. Ülker Bisküvi, organizasyonel yetkinlik ihtiyaçları doğrultusunda tüm çalışanların gelişim ihtiyaçlarına hitap edecek çeşitlilikte eğitim programları geliştirilmekte ve işe girişlerinden başlayarak sunulmaktadır. Oryantasyonla başlayan eğitim süreci kapsamında akademiler ve teknik eğitimler ile fonksiyonel yetkinlikler, yetkinlik eğitimleri ile de sosyal beceriler güçlendirilmekte ve desteklenmektedir. Online eğitim platformları ile sunulan çözümlerin globale yayılımı artırılmaktadır. Bilgi, beceri ve yetkinlikler doğrultusunda, çalışanların kariyer planlamaları yapılmaktadır. Her yıl yapılan insan kaynakları planlama toplantılarında kritik pozisyonlar ve Ülker Bisküvi'ye geleceğe taşıyacak olan yetenek ve yetkinlikler belirlenmekte, potansiyel çalışanların performansları takip edilerek, gelişimleri desteklenmekte, böylece gelecekteki olası rollerine hazırlanmaktadır. Tüm yönetim pozisyonlarının yedekleme planları oluşturulmakta ve potansiyel çalışanlar bu planlara yerleştirilmektedir. Böylelikle hem yönetim pozisyonlarına aday olan kişiler yetiştirilmekte hem de olası yönetim değişikliklerinde Ülker Bisküvi yönetimini aksatacak durumların önüne geçilmektedir. Ülker Bisküvi'nin eğitim ve gelişim sürecindeki yaklaşımı, Ülker Bisküvi'nin vizyonu ve iş hedeflerine paralel, sürekli gelişim prensibi ile çalışarak Ülker Bisküvi performansının geliştirilmesidir. İş gereksinimleri doğrultusunda çalışanların mevcut ve gelecekteki gelişim ihtiyaçları planlanırken Ülker Bisküvi içi kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması hedeflenmektedir. Ülker Bisküvi eğitim ve gelişim politikası doğrultusunda çalışanların gelişimi yıllık olarak takip etmekte ve revize içeriklerle desteklemektedir.

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

4.3. İnsan Kaynakları Politikası

İnsan kaynaklarının temel politikası, bugüne kadar yapılanları baz alıp insan kaynağına yapılacak iyileştirme ve geliştirme çabalarıyla yüksek performansa sahip bir takım oluşturmaktır. Şirketimizce benimsenen insan kaynakları politikalarına <http://ulkerbiskuviyatirimciiliskileri.com/default.aspx> adresinde yer verilmektedir.

Sürdürülebilirlik çalışmaları kapsamında Ülker Bisküvi A.Ş. (Ülker), ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirliğe katkıda bulunma vizyonu ile çalışmaktadır. Tüm iş süreçlerinde temel insan haklarının gözetilmesi hedeflenmektedir. Bu kapsamda İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Birleşmiş Milletler (BM) Küresel İlkeler Sözleşmesi, BM Çocuk Haklarına Dair Sözleşme, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Sözleşmeleri, OECD'nin Çokuluslu Şirketler için Rehber İlkeleri, BM İş Hayatı ve İnsan Hakları Rehber İlkeleriyle ve ulusal yasalar temel alınarak 2016 yılında Ülker İnsan Hakları Politikası oluşturulmuş, tüm operasyon bölgelerimizdeki paydaşlar tarafından anlaşılması için faaliyet bölgelerinin dillerine çevrilip Şirket internet sitesinde tüm paydaşların erişimine açılmıştır. Şirket'in uyguladığı insan kaynakları politikasına ayrımcılık konusunda herhangi bir şikâyet olmamıştır.

4.4. Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk

Şirketimizin sosyal sorumluluk etkinlikleri faaliyet raporumuzda ve <http://ulkerbiskuviyatirimciiliskileri.com/default.aspx> adreslerinde yer almaktadır. Şirketimiz çevre, spor, eğitim ve kamu sağlığına saygılı ve destekleyici politikalar uygulamaya azami özeni göstermektedir. Etik kurallar yine sitemizde ilgili bölümde yer almaktadır. Şirketimiz, üretimin tüm aşamalarında hizmet kalitesinin ve standardının sürekliliğini gözetmektedir. Müşteri ve tedarikçilerin ticari sır kapsamındaki bilgilerinin gizliliğine özen gösterilmektedir. Müşteri memnuniyeti Şirketimizin temel prensipleri içinde yer almaktadır. Ülker Bisküvi olarak, kuruluşumuzdan bu yana kaliteli ve sağlıklı mal üreten, çalışanlarına saygılı, ortak ve hissedarlarının, tedarikçilerinin ve müşterilerinin hakkını gözetken, hukuka bağlı, toplum değerlerine önem veren, sosyal sorumluluk taşıyan, yöneticiler-çalışanlar-tedarikçiler-müşteriler arasında en üst düzeyde sevgi ve saygıya, iş birliğine, çalışma performansının yüksekliğine, dürüstlük, tutarlılık, güven ve sorumluluk prensiplerine dayalı yönetim esaslarını benimsemiş ve bu prensipleri geliştirmek çabasında olan bir şirketler topluluğunun üyesiyiz. Ülker Bisküvi'nin benimsemiş olduğu etik kurallar tüm şirketlerde uygulanmakla birlikte, Etik Kurallar Bilgilendirme Politikası çerçevesinde kamuya açıklanmış olup, <http://ulkerbiskuviyatirimciiliskileri.com/default.aspx> adresinde pay sahiplerimizin bilgisine sunulmaktadır.

BÖLÜM V – YÖNETİM KURULU

5.1. Yönetim Kurulu'nun Yapısı ve Oluşumu

Yönetim Kurulu üyeleri verimli ve yapıcı çalışmalar yapmalarına, hızlı ve rasyonel kararlar almalarına ve komitelerin çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmelerine imkân sağlayacak şekilde belirlenmektedir. Yönetim Kurulu üyelerinin belirlenme sürecinde Ülker Bisküvi Çeşitlilik Politikası'na uyum gözetilir. Bu kapsamda Yönetim Kurulu'na aday gösterme sürecinde adaylarda yaş, cinsiyet, ırk, uyruk, milliyet, etnik köken çeşitliliğinin sağlanması hedeflenmektedir. Genel Kurul öncesinde üyenin özgeçmişi ile birlikte, Şirket dışında yürüttüğü görevler de pay sahiplerinin bilgisine sunulur. Faaliyet Raporu'nda Yönetim Kurulu üyelerinin özgeçmişlerine yer verilmiştir. Şirketimizin Yönetim Kurulu faaliyetlerini Kurumsal Yönetim İlkeleri'nce belirlenen tüm hususlara uygun olarak, şeffaf, hesap verilebilir, adil ve sorumlu bir şekilde yürütmekte olup yapısı, görevi, yönetim hakkı ve temsil yetkileri gibi usul ve esaslar için Şirket Esas Sözleşmesi'nde yer alan hususlar gözetilmektedir. Şirketimizin Yönetim Kurulu tek kademeli yönetim kurulu (one-tier board) yapısında olup, tüm Yönetim Kurulu üyelerinin Şirket ve yönetimi hakkındaki bilgileri kolayca erişebilmektedir.

Yönetim Kurulumuz, Esas Sözleşmemiz uyarınca en az 7 üyeden oluşmaktadır. Yönetim Kurulumuz şu an bir Başkan, bir Başkan Vekili ve üçü bağımsız olmak üzere altı üyeyle toplam sekiz kişiden oluşmaktadır.

Şirket'in Yönetim Kurulu Üyelerinin sahip olması gereken özellikleri Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer alan ilgili maddeler ile örtüşmektedir. Yönetim Kurulu üyelerinden üçü, Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkelerine ve kurumsal yönetime ilişkin düzenlemelerine göre tespit edilmiş bağımsız üye niteliğini haiz kişiler arasında seçilmiştir. Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin bağımsızlık beyanları atama öncesinde alınmıştır ve bu beyanlar geçerliliğini korumaktadır. İlgili faaliyet dönemi itibarıyla bağımsızlığı ortadan kaldıran herhangi bir durum bulunmamaktadır.

Şirket esas sözleşmesi gereği Yönetim Kurulu üyelerinin görev süresi üç yıldır. Bir üyeliğin herhangi bir nedenle boşalması halinde Yönetim Kurulu açılan üyelik için yeni üye seçerek ilk toplantısında Genel Kurul'un onayına sunulmaktadır. Bu üye ayrılan üyenin süresini tamamlamaktadır. Yönetim Kurulu Başkanı/üyeleri ile Şirket yöneticilerinin yetkileri Şirket Esas Sözleşmesi'nde tanımlanmışken, Şirkette hiç kimse tek başına sınırsız karar verme yetkisine sahip değildir.

Yönetim Kurulu'nda icrada görevli olan ve olmayan üyeler bulunmaktadır. Yönetim Kurulu üyelerinin çoğunluğu icrada görevli olmayan üyelerden oluşmaktadır. İcrada görevli olmayan Yönetim Kurulu üyeleri içerisinde, Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri ile belirlenmiş kriterlerin tamamını taşıyan ve görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yapabilme niteliğine sahiptir. Yönetim Kurulu üyelerinin Şirket işleri için gereken zamanı ayırmalarına özen gösterilmekte olup, Şirket dışında başka görev veya görevler almasına ilişkin bir sınırlandırma bulunmamaktadır. Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiği görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek bilgi ve sektör deneyimine sahip, bu ölçüde Şirket işlerine zaman ayırabilecek bağımsız üyeler bulunmaktadır.

Kurumsal Yönetim İlkeleri uyarınca şirketimizin Yönetim Kurulu'nda 3 bağımsız üye bulunması gerekmektedir. Yine ilgili düzenlemeler uyarınca Yönetim Kurulu yapılanması gereği ayrı bir Aday Gösterme Komitesi oluşturulmaması durumunda Kurumsal Yönetim Komitesi bu komitenin görevlerini yerine getirebileceğinden Kurumsal Yönetim Komitesi, yönetim ve pay sahipleri de dâhil olmak üzere bağımsız üyelik için aday tekliflerini, adayların bağımsızlık ölçütlerini taşıyıp taşıyamaması hususunu dikkate alarak değerlendirmiş ve buna ilişkin değerlendirmelerini Yönetim Kurulu onayına sunmuştur. Bağımsız Yönetim Kurulu üye adayları da mevzuat, Esas Sözleşme ve tebliğde yer alan kriterler çerçevesinde bağımsız olduklarına ilişkin yazılı beyanlarını aday gösterildikleri esnada Aday Gösterme Komitesi'ne vermişlerdir.

Tüm bağımsız üyelerin mevzuat, Esas Sözleşme ve tebliğde yer alan kriterler çerçevesinde bağımsız olduklarına ilişkin yazılı beyanları faaliyet raporunun kurumsal yönetim bölümünde yer almaktadır. 2025 yılında Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapan bağımsız üyelerin bağımsızlığını ortadan kaldıran bir durum ortaya çıkmamıştır. Kurumsal Yönetim Tebliğ 4.3.4 maddesinde belirtilen Yönetim Kurulu içerisindeki bağımsız üye sayısı toplam üye sayısının üçte birinden az olamaz maddesine tam uyum sağlanmış olup, tebliğde hedef olarak belirtilen bağımsız üye sayısına ulaşılmıştır. Ülker Bisküvi Yönetim Kurulu'nun %37,5'i bağımsız üyelerden oluşmaktadır.

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanı (Genel Müdür) farklı kişiler olup, görevleri birbirinden ayrıdır.

Yönetim Kurulu üyelerinin iş deneyimleri ve sektörel tecrübelerinin Yönetim Kurulu'na önemli katkısı dolayısıyla böyle bir sınırlandırmaya ihtiyaç duyulmamaktadır. Genel Kurul öncesinde üyenin özgeçmişi ile birlikte, Şirket dışında yürüttüğü görevler de pay sahiplerinin bilgisine sunulmaktadır.

Yönetim Kurulumuzda iki kadın üye bulunmakta olup, Kurumsal Yönetim Tebliği madde 4.3.9'da belirtilen yönetim kurulunda kadın üye oranı olan %25 sağlanmıştır. Önümüzdeki yıllarda Yönetim Kurulumuza kadın üyelerin sayısının artırılmasına yönelik çalışmalar devam etmektedir.

Adı Soyadı	Görevi	Bağımsızlık Durumu	Seçilme Tarihi	Görev Süresi	Yönetim Kurulu ve Komitelerdeki Görevleri	Şirket Dışındaki Görevleri
Ahmet Bal	Başkan	Bağımsız Üye	14.06.2023	14.06.2026	Yönetim Kurulu Başkanı, Denetim Komitesi Başkanı, KYK Üyesi*, RESK üyesi**	Grup içi ve Grup Dışı şirketlerde Yönetim Kurulu Üyeliği
Yahya Ülker	Başkan Vekili	Bağımsız Üye değil	19.03.2025	14.06.2026	Yönetim Kurulu Başkan Vekili	Grup içi şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği, Yıldız Holding ve pladis Global'de Dönüşüm ve Teknoloji Lideri
Mehmet Tütüncü	Üye	Bağımsız Üye değil	09.05.2025	14.06.2026	Yönetim Kurulu Üyesi	Yıldız Holding Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO
Sridhar Ramamurthy	Üye	Bağımsız Üye değil	02.05.2024	14.06.2026	14.06.2026 Yönetim Kurulu Üyesi	pladis CFO
İbrahim Taşkın	Üye	Bağımsız Üye değil	14.06.2023	14.06.2026	Yönetim Kurulu Üyesi	Grup içi şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği
Özgür Kölükfakı	Üye, Genel Müdür	Bağımsız Üye değil	25.02.2025	14.06.2026	Yönetim Kurulu Üyesi	Grup içi şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği
Fatma Pınar Ilgaz	Üye	Bağımsız Üye	14.06.2023	14.06.2026	Yönetim Kurulu Üyesi, KYK ve Sürdürülebilirlik Komitesi Başkanı	Grup içi ve Grup Dışı şirketlerde Yönetim Kurulu Üyeliği
Fusun Kuran	Üye	Bağımsız Üye	14.06.2023	14.06.2026	Yönetim Kurulu Üyesi, RESK Başkanı, Denetim Komitesi Üyesi	Grup içi ve Grup Dışı şirketlerde Yönetim Kurulu Üyeliği

KYK: Kurumsal Yönetim Komitesi

RESK: Riskin erken saptanması komitesi

Ahmet Bal-Yönetim Kurulu Başkanı (Bağımsız Üye)

1957 yılında Tokat'ta doğan Ahmet Bal, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İktisat ve Maliye Bölümünü 1957 yılında Tokat'ta doğan Ahmet Bal, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İktisat ve Maliye Bölümünü bitirerek Maliye Bakanlığı Hesap Uzmanları Kurulu'na girmiştir. 1991 yılında Baş Hesap Uzmanlığı ve Yeminli Mali Müşavirlik ünvanını alan Ahmet Bal, 1992 yılında İngiltere'de Nottingham Üniversitesi'nde İşletme alanında yüksek lisans derecesi (MBA) almış; 1994 yılında Anadolu Endüstri Holding'de Mali İşler Koordinatör Yardımcısı olarak göreve başlamıştır. 1995-1998 yılları arasında, Anadolu Grubu Yurt Dışı Coca-Cola operasyonlarından sorumlu Efes Sınai Yatırım Ticaret A.Ş. Finans Direktörlüğü, 1998-1999 yılları arasında Efes Sınai Yatırım Holding A.Ş. Genel Müdürlüğü, 1999-2006 yılları arasında Anadolu Endüstri Holding Mali İşler Başkanlığı'nda Otomotiv, Finans ve Kırtasiye Şirketlerinden Sorumlu Mali İşler Koordinatörlüğü görevlerini yürütmüştür. 2006-2012 yılları arasında Anadolu Endüstri Holding'de Grup Şirketlerinden Sorumlu Denetim Koordinatörlüğü görevini yürütmüştür. 2013-2018 yılları arasında Anadolu Grubu Şirketlerinin Denetiminden Sorumlu Denetim Başkanlığı görevini yürüten Ahmet Bal, aynı zamanda Bizim Toptan Satış Mağazaları A.Ş.'de Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmakta olup 03-05 Aralık 2025 tarihlerinde Fransa - Fontainebleau kampüsündeki "INSEAD - The Business School for the WORLD"ün Leading from the Chair Programme etkinliğine katılarak "Başarı Sertifikası"nı almıştır. Evli ve iki çocuk babasıdır.

Bağımsızlık Beyanı

Ülker Bisküvi Sanayi Anonim Şirketi ("Şirket") Yönetim Kurulu'nda, mevzuat, Esas Sözleşme ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun 3 Ocak 2014 tarihli ve 28871 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)'nde belirtilen Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde belirlenen kriterler kapsamında "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu, bu kapsamda;

- a) Şirket, Şirket'in yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile Şirket'in yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya Şirket'te önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendim, eşim ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımlarım arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmadığı, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5'inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmadığını ya da önemli nitelikte ticari ilişkinin kurulmadığını,
- b) Son beş yıl içerisinde, başta Şirket'in denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dâhil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde Şirket'in önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmadığımı,
- c) Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olmam sebebiyle üstleneceğim görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olduğumu,
- d) Kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmıyor olduğumu,
- e) 31.12.1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (G.V.K.)'na göre Türkiye'de yerleşmiş sayıldığımı,
- f) Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, Şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığımı koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olduğumu,
- g) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiğim görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde Şirket işlerine zaman ayırabiliyor olduğumu,
- h) Şirket'in Yönetim Kurulu'nda son 10 yıl içerisinde altı yıldan fazla Yönetim Kurulu Üyeliği yapmamış olduğumu,
- i) Şirket'in veya Şirket'in yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almıyor olduğumu,
- j) Yönetim Kurulu Üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olduğumu,

Yönetim Kurulu, Genel Kurul, hissedarlarımız ve tüm menfaat sahiplerinin bilgisine beyan ederim.

Saygılarımla

Ahmet Bal

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

Yahya Ülker-Yönetim Kurulu Başkan Vekili

2016 yılında Koç Üniversitesi İşletme Bölümünden mezun olan Yahya Ülker, üniversite eğitimini tamamladıktan sonra Londra ve İsviçre'de bankacılık ve bisküvi üretimi üzerine çeşitli kuruluşlarda çalışmıştır. 2018 yılında Yıldız Holding'deki kariyerine başlayan Ülker, Holding'in inovasyon şirketi Northstar Innovation'da görev almış ve bu süreçte üniversite ve sanayi iş birlikleriyle Holding'in geleceğe yatırımı olan inovasyon projelerinin hayata geçirilmesinde aktif rol oynamıştır. 2019 yılından bu yana kurucusu olduğu Yıldız Ventures'ta Holding'in stratejisine değer katacak sektörlerde kurum içi girişimleri inkübe etmek ve girişimcilik ekosistemini desteklemek için çalışan ekiplere liderlik etmektedir. Türkiye'nin önde gelen perakende markalarından ŞOK Marketler'de E-Ticaret Lideri görevini başarıyla tamamlayan Yahya Ülker, halen Yıldız Holding ve pladis Global'de Dönüşüm ve Teknoloji Lideri olarak görev yapmaktadır. TÜSİAD, DEİK Dijital Teknolojiler, Yenibirlider Derneği ve Q Angels üyesidir. Ayrıca, Endeavor Türkiye'de Startup Mentörlüğü yapmaktadır.

Mehmet Tütüncü-Yönetim Kurulu Üyesi

Mehmet Tütüncü, Gazi Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümünde lisans, Maltepe Üniversitesi Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Bölümünde yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. IRI bursu ile İtalya'da altı ay Üretim, Kalite Kontrol ve Bakım Uygulamaları üzerine eğitimlere katılmıştır. Kariyeri boyunca Harvard Business School'da Stratejik Pazarlama alanında; IMD (İsviçre) ve INSEAD (Singapur) bünyesinde de farklı alanlarda sertifika programlarını tamamlayan Tütüncü, Aralık 2025'te INSEAD (Fontainebleau)'da "Leading from the Chair" (Yönetim Kurulu Başkanlığı) eğitimini de başarıyla tamamlamıştır. İş hayatına 1981 yılında Endüstri ve Ticaret Bakanlığı'nda Yerli Sanayi Uzmanı olarak başlayan Mehmet Tütüncü, 1987-1996 yılları arasında Best Rothmans Entegre Sigara ve Tütün Sanayi A.Ş.'de sırasıyla Üretim Müdürü, İşletme Müdürü ve Genel Müdür olarak görev almıştır. Yıldız Holding bünyesindeki ilk görevine, 1996 yılında Ülker Gıda A.Ş.'de İşletmeler Koordinatörü olarak başlamıştır. Ülker Bisküvi ve Çikolata Fabrikaları Genel Müdürlüğü, Ülker Grubu Başkan Yardımcılığı, Gıda ve İçecek Grubu Başkanlığı, Gıda Grubu Başkanlığı ve Ülker International Grubu Başkanlığı görevlerinde bulunmuştur. 2016 yılında Yıldız Holding bünyesinde kurulan pladis organizasyonuna Türkiye, Orta Doğu, Kuzey Afrika ve Orta Asya'dan sorumlu Bölge CEO'su olarak atanmıştır. 2017 yılında mevcut görevlerine ilave olarak Güney Asya ve Latin Amerika bölgeleri ile pladis Global Bilgi Sistemleri ve İş Modelleri Dönüşüm sorumluluğunu da almış ve CEO Vekili olarak görevine devam etmiştir. Ekim 2018'de Yıldız Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve CEO görevlerini üstlenen Tütüncü, Nisan 2025 itibarıyla Yıldız Holding Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su olarak görevine devam etmektedir. Aynı zamanda TÜGİS Yönetim Kurulu Üyesi olan Tütüncü'nün, ulusal ve uluslararası birçok sektörel kuruluşta üyeliği bulunmaktadır.

Sridhar Ramamurthy-Yönetim Kurulu Üyesi

Temmuz 2019'dan itibaren pladis'te CFO olarak görev yapan Sridhar Ramamurth, Mayıs 2024'te Ülker Bisküvi'nin Yönetim Kurulu Üyesi olarak atanmıştır. Mevcut görevinden önce, Sridhar 30 yıl boyunca Unilever'de çalışmış ve son beş yılını Londra'da geçirmiştir. En son olarak Kurumsal Çözümlerden Sorumlu Başkan Yardımcısı olarak görev yapmıştır. Ayrıca Baş Denetçi ve Grup Saymanı ve Vergi, Emeklilik ve Sigorta Bölümü Başkanı olarak da görev yapmıştır. İngiltere'ye taşınmadan önce, Sridhar Unilever Güney Asya'da Mali İşlerden Sorumlu Kıdemli Başkan Yardımcısı ve Hindistan Unilever Limited, Hindistan'da Mali İşler Direktörü olarak beş yıl geçirmiştir. Hindistan'daki görevlerinden önce, Sridhar Singapur'da Asya, Afrika ve Orta & Doğu Avrupa bölgesi için Unilever'in Kontrolörü olarak altı yıl geçirmiştir. Unilever kariyerinin başlarında, Sridhar Hindistan'da finans ve tedarik zinciri rollerinde çeşitli yönetim pozisyonlarında bulunmuştur. Sridhar kariyerine Hindistan'ın en büyük mühendislik şirketlerinden biri olan Larsen and Toubro'nun nakliye bölümünde Mali İşler Görevlisi olarak başlamıştır. Hindistan Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü'nün Altın madalyalı üyesi olan Sridhar Ramamurth, aynı zamanda Hindistan Maliyet Muhasebecileri Enstitüsü ve Hindistan Şirket Sekreterleri Enstitüsü Üyesi'dir. Mumbai Üniversitesi, Hindistan'dan Ticaret Lisans derecesi almıştır.

İbrahim Taşkın-Yönetim Kurulu Üyesi

1963 yılında doğan İbrahim Taşkın, ilkökul eğitimini Trabzon ve Artvin'de, orta ve lise eğitimini ise İstanbul'da tamamladıktan sonra; 1986 yılında İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun olmuştur. İstanbul Barosu'na üye olan İbrahim Taşkın, kariyerine 1989 yılında serbest avukat olarak başlamış ve 2019 yılı itibarıyla "meslekte 30'uncu yılını tamamlayan hukukçular" arasına girmiştir. 1990 yılının başından itibaren akademik çalışmalarda bulunan Taşkın, Emniyet Genel Müdürlüğü bünyesindeki Florya Polis Eğitim Merkezi'nde Anayasa Hukuku, Ceza Hukuku, Ceza Usul Hukuku, Disiplin Hukuku ve Polis Meslek Mevzuatı üzerine dört yıl boyunca dersler vermiştir. İş hayatında edindiği tecrübelerin yanı sıra, 1996-2004 yılları arasında siyasetin çeşitli kademelerinde üst düzey görevler de almıştır. Hukuk ve akademik kariyerine ek olarak sivil toplum kuruluşlarına da önem veren Taşkın, birçok STK'da Kurucu ve Yönetici olarak yer almıştır. Kurucu olduğu vakıflar ve dernekler arasında; Sabri Ülker Gıda Araştırmaları Enstitüsü Vakfı, Tüketici ve Çevre Eğitim Vakfı ve İlim Yayma Vakfı ile birlikte Ülker Mensupları Derneği de bulunmaktadır. Yıldız Holding Yönetim Kurulu Üyeliğinin yanı sıra birçok grup şirketinde Yönetim Kurulu Üyeliği de bulunan İbrahim Taşkın, İstanbul Sanayi Odası Meclis Üyesi, TOBB delegesi ve MÜSİAD Üyesi'dir. 2004 yılından itibaren Yıldız Holding'de sırasıyla Hukuk Müşavirliği, Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü ve 2016 yılından itibaren de Global Hukuk İşleri Başkanlığı görevlerini yürüten Taşkın, bu görevinin yanı sıra global kurullar olan; Etik ve Onur Kurulu, Gıda Güvenliği Kurulu, Regülasyon ve Kurumsal İşlemler Başkanlıklarını da sürdürmektedir. Taşkın, aynı zamanda Yıldız Holding'in kamu kurumları, sivil toplum örgütleri ve üniversitelerle ilişkilerinin koordinasyonundan da sorumludur. İngilizce bilen Taşkın, evli ve 4 çocuk babasıdır.

Özgür Kölükfakı-Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

Orta Doğu Teknik Üniversitesi Elektrik ve Elektronik Mühendisliği Bölümü'nden mezun olduktan sonra İşletme Bölümü'nde yüksek lisans eğitimini tamamlayan Özgür Kölükfakı, 1998 yılında Marka Müdürü olarak katıldığı Unilever bünyesinde farklı coğrafya ve kategorilerde 25 yıla yakın üst düzey yönetici olarak görev yapmıştır. 2012-2015 yılları arasında Rusya Unilever'de Dondurma, Gıda ve İçecekten Sorumlu Başkan Yardımcısı olarak çalışan Kölükfakı, 2015-2019 yılları arasında İran ve Orta Asya'dan Sorumlu Genel Müdür, 2019-2022 yılları arasında ise Dondurma, İçecek ve Gıda Bölümünde Kuzey Afrika, Orta Doğu, Türkiye, Rusya, Ukrayna, Belarus Bölgesi'nden Sorumlu Başkan Yardımcısı olarak görev almıştır. Kölükfakı, pladis'teki görevine başlamadan önce 2023 yılından itibaren Hayat Kimya'da Türkiye operasyonlarından sorumlu Genel Müdür olarak görev yapmıştır. İngilizce ve Fransızca konuşan Özgür Kölükfakı evli ve üç çocuk babasıdır.

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

Pınar Ilgaz-Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız Üye)

1983 yılında İzmir Bornova Anadolu Lisesi'nden ve 1988 yılında Boğaziçi Üniversitesi, İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünden mezun olmuştur. Uzmanlık alanları; Entegre Düşünce Yaklaşımı, Sürdürülebilirlik, Yönetişim Yapıları, İnsan Kaynakları Yönetimi, Organizasyon Yapısı ve İşleyişi, Süreç Bazlı Yönetim, Kurumsallaşma'dır. 1989 yılında Emlak Bankası'nda Yönetici Adayı eğitim programını tamamladıktan sonra aynı bankada yatırım kredileri değerlendirme biriminde görev almıştır. Vakıf Finansal Kiralama A.Ş.'de üç yıl Finansman Müdür Yardımcılığı görevini yürüttükten sonra 1995 yılından beri ARGE bünyesinde çalışmaktadır. Halen ARGE Danışmanlık'ta Yönetici ortak olarak çeşitli projelerde görev almaktadır. ARGE Danışmanlık bünyesinde, Stratejik Değerlendirme ve Performans Artırma projeleri, Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik Stratejileri, Entegre Raporlama, Organizasyon ve İnsan Kaynakları projelerinde 100'ü aşkın kurum ile çok farklı sektörlerde ve farklı büyüklükteki şirketlerde yönetim danışmanlığı projesi gerçekleştirmiştir. Perakende sektöründe uluslararası mağazacılık alanında ve gıda sektöründe üretim ve uluslararası satış ve pazarlama alanında önde gelen şirketlerle yönetim, strateji, organizasyon, kurumsal performans yönetimi konularında danışmanlık hizmetleri vermektedir. Argüden Yönetişim Akademisi'nde – Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, Özel Sektör Gönüllüleri Derneği- Yönetim Kurulu Üyesi (OSGD), Günyüzü Derneği – Yönetim Kurulu Üyesi, Yönetim Kurulunda Kadın Derneği-Sürdürülebilirlik Komitesi Üyesi, olarak görev yapmaktadır. "Yönetim Kurullarında Daha Çok Kadın" programına seçilmiş, Türkiye'de seçilen ilk Gruptaki 40 Kadın Yönetici ile birlikte, Yönetim Kurullarında Bağımsız Üye Olma Yönünde Hazırlıkların, Bilgilendirme ve Mentör Yönlendirmelerini İçeren Program Dâhilindeki Eğitimleri Tamamlamıştır. Kurumsal Yönetişim Modeli, Değişim Yönetimi, Gönüllü Kuruluşların Yönetimi, Sürdürülebilir Başarı Modeli kitaplarının yazarlarındandır.

Bağımsızlık Beyanı

Ülker Bisküvi Sanayi Anonim Şirketi ("Şirket") Yönetim Kurulu'nda, mevzuat, Esas Sözleşme ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun 3 Ocak 2014 tarihli ve 28871 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)'nde belirtilen Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde belirlenen kriterler kapsamında "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu, bu kapsamda;

- Şirket, Şirket'in yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile Şirket'in yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya Şirket'te önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendim, eşim ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımlarım arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmadığı, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5'inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmadığını ya da önemli nitelikte ticari ilişkinin kurulmadığını,
- Son beş yıl içerisinde, başta Şirket'in denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dâhil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde Şirket'in önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmadığımı,
- Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olmam sebebiyle üstleneceğim görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olduğumu,
- Kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmıyor olduğumu,
- 31.12.1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (G.V.K.)'na göre Türkiye'de yerleşmiş sayıldığımı,
- Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, Şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığımı koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olduğumu,
- Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiğim görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde Şirket işlerine zaman ayırabiliyor olduğumu,
- Şirket'in Yönetim Kurulu'nda son 10 yıl içerisinde altı yıldan fazla Yönetim Kurulu Üyeliği yapmamış olduğumu,
- Şirket'in veya Şirket'in yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almıyor olduğumu,
- Yönetim Kurulu Üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olduğumu,

Yönetim Kurulu, Genel Kurul, hissedarlarımız ve tüm menfaat sahiplerinin bilgisine beyan ederim.

Saygılarımla

Pınar Ilgaz

Fusun Kuran-Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız Üye)

İş hayatına Arthur Andersen'da denetimci olarak başlayan Fusun Kuran Serbest Muhasebeci Mali Müşavirdir. Akabinde kariyerine devam ettiği Stefanel'de 2001 yılında Genel Müdür olmuştur. 2005'te Capital Dergisi "Başarıya Yürüyen En Genç Genel Müdür" ödülüne layık görülmüştür. 2013 yılında Brooks Brothers Genel Müdürü olan Fusun Kuran, 2019 Ocak ayına dek Brooks Brothers ve Edwards markalarının olduğu RMK Classic'de CEO olarak görevini yürütmüştür. 2010-2012 ve 2014-2016 yıllarında iki dönem Tescilli Markalar Derneği (TMD) Başkanlığı yapan Kuran, hâlihazırda derneğin başkan yardımcısı olarak görev almaktadır. İş dünyasının deneyimli ismi Fusun Kuran, hayati tehlikesi olan hastalıklarla mücadele eden çocuklara yönelik uluslararası bir oluşum olan Bir Dilek Tut Derneği (Make-A-Wish® Türkiye) CEO'su olmuştur. 2022 yılından itibaren Türkiye'nin 2. el çocuk ve kadın ürünlerine yönelik pazaryeri olan TutumluAnne.com'da CEO ve Yönetim Kurulu Üyeliği görevinin ardından İyi ki Vakfı'nın kurucularında olan Kuran, aynı zamanda 2022 itibarıyla Ülker Bisküvi'de Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi ve 2024 yılı itibarıyla Besler Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.

Bağımsızlık Beyanı

Ülker Bisküvi Sanayi Anonim Şirketi ("Şirket") Yönetim Kurulu'nda, mevzuat, Esas Sözleşme ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun 3 Ocak 2014 tarihli ve 28871 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)'nde belirtilen Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde belirlenen kriterler kapsamında "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu, bu kapsamda;

- Şirket, Şirket'in yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile Şirket'in yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya Şirket'te önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendim, eşim ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımlarım arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmadığı, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5'inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmadığını ya da önemli nitelikte ticarî ilişkinin kurulmadığını,
- Son beş yıl içerisinde, başta Şirket'in denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dâhil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde Şirket'in önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmadığımı,
- Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olmam sebebiyle üstleneceğim görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olduğumu,
- Kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmıyor olduğumu,
- 31.12.1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (G.V.K.)'na göre Türkiye'de yerleşmiş sayıldığımı,
- Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, Şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığımı koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olduğumu,
- Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiğim görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde Şirket işlerine zaman ayırabiliyor olduğumu,
- Şirket'in Yönetim Kurulu'nda son 10 yıl içerisinde altı yıldan fazla Yönetim Kurulu Üyeliği yapmamış olduğumu,
- Şirket'in veya Şirket'in yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almıyor olduğumu,
- Yönetim Kurulu Üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olduğumu,

Yönetim Kurulu, Genel Kurul, hissedarlarımız ve tüm menfaat sahiplerinin bilgisine beyan ederim.

Saygılarımla

Fusun Kuran

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

5.2. Yönetim Kurulu'nun Faaliyet Esasları

Yönetim Kurulu olağan koşullarda yılda en dört kere, Şirket faaliyetleri hakkında stratejik değerlendirmelerde bulunmak ve iki toplantı arasındaki döneme dair gelişmeleri değerlendirmek üzere toplanır. 2025 yılında Yönetim Kurulu 5 (beş) kez fiili toplantı gerçekleştirmiş ve gerçekleşen beş toplantıda ortalama katılım oranı %100 olmuştur. Söz konusu toplantıda alınan kararlar hariç diğer kararların tamamı elden dolaştırma usulüyle alınmıştır. Bu toplantılarda Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. strateji ve faaliyetleri ile ilgili yeterli ve şeffaf bilgi alınarak stratejik değerlendirmelerde bulunulmasına imkân sağlanmış; ayrıca Yönetim Kurulu üyeleri Şirket'in performansı ve gelişmelerle ilgili düzenli olarak bilgilendirilmişlerdir. Toplantı ve karar yeter sayısı üye tam sayısının salt çoğunluğudur. Yönetim Kurulu yılın tümünde 52 adet Yönetim Kurulu kararı almıştır. Alınan kararların tamamına bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri katılmıştır. Yönetim Kurulu toplantılarında açıklanan farklı görüş ve karşı oy gerekçeleri varsa karar zaptına geçirilir ve bu durumda karşı oy kullanan üyelerin ayrıntılı gerekçeleri kamuya açıklanır. 2025 yılında gerçekleştirilen Yönetim Kurulu toplantılarında bu türden bir muhalefet veya farklı görüş beyan edilmediğinden kamuya açıklama yapılmamış ve denetçilere de iletilmemiştir. Yönetim Kurulu'nda her üyenin bir oy hakkı bulunur.

Yönetim Kurulu Toplantıları

Yönetim Kurulu Şirket işlerinin gerektirdiği sıklıkta toplanır. Toplantı yeri Şirket merkezidir. Yönetim Kurulu toplantıları, karar alınmak şartı ile, Türkiye içinde veya dışında başka bir yerde de yapılabilir. Yönetim Kurulu toplantılarının gündemi; ilgili yasal mevzuatın Yönetim Kurulu kararına bağlanmasını emrettiği hususların, ilgili birimlerce Şirket üst yönetimi ve Yönetim Kurulu üyelerine bildirilmesiyle belirlenmektedir. Bunun dışında, Yönetim Kurulu üyelerinden herhangi birisinin önem arz eden bir konuya ilişkin karar alınması hususunu, Şirket üst yönetimine bildirmesiyle de toplantı gündemi belirlenmektedir. Şirket Yönetim Kurulu'nda görüşülmesi istenen konular, Finansman ve Mali İşler Genel Müdür Yardımcılığı'nda toplanmakta ve konsolide edilerek gündem oluşturulmaktadır. Yıl içindeki Yönetim Kurulu toplantılarına her bir üyenin en az katılması gereken oran %50 olarak belirlenmiştir.

Sermaye Piyasası Mevzuatı hükümleri saklı kalmak kaydıyla, Yönetim Kurulu'nun karar verebilmesi için üye tam sayısının çoğunluğunun (%50 ve üzeri) toplantıda hazır bulunması gerekmektedir. Kararlar toplantıda hazır bulunan üyelerin çoğunluğu ile alınır. Toplantılar telekonferans, video konferans veya sesli/görüntülü başka iletişim araçları vasıtasıyla yapılabilecek ve karar buna ilişkin tutanağın imzasıyla oluşturulabilecektir. Yönetim Kurulu üyelerinin tamamının, kendilerine sunulan kararları imzalamak suretiyle, onayladığı durumlarda toplantı yapılmasına gerek kalmadan karar alınabilir. Yönetim Kurulu toplantısına katılma hakkına sahip olanlar bu toplantılara, Türk Ticaret Kanunu'nun 1527'nci maddesi uyarınca elektronik ortamda da katılabilir. Şirket, "Ticaret Şirketlerinde Anonim Şirket Genel Kurulları Dışında Elektronik Ortamda Yapılacak Kurullar Hakkında Tebliği" hükümleri uyarınca hak sahiplerinin bu toplantılara elektronik ortamda katılmalarına ve oy vermelerine imkân tanıyacak elektronik toplantı sistemini kurabileceği gibi bu amaç için oluşturulmuş sistemlerden de hizmet satın alabilir. Yapılacak toplantılarda, Esas Sözleşme'nin bu hükmü uyarınca kurulmuş olan sistem üzerinden veya destek hizmeti alınacak sistem üzerinden, hak sahiplerinin ilgili mevzuatta belirtilen haklarını ilgili Bakanlık Tebliği hükümlerinde belirtilen çerçevede kullanabilmesi sağlanır.

Yönetim Kurulu'nun elektronik ortamda yapıldığı hâllerde, Esas Sözleşme'de öngörülen toplantı karar nisaplarına ilişkin hükümler aynen uygulanır. 2025 yılında Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Sürdürülebilirlik Komiteleri'nin toplantı tutanakları ve raporları Yönetim Kurulu tarafından takip edilmiştir. Yıl içinde bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin onayına sunulan ilişkili taraf işlemleri ile önemli nitelikte işlem olmamıştır. Kamuya paylaşılması gereken konulara ilişkin önemli kararlar, toplantı bitiminden sonra ivedilikle kamuya açıklanmaktadır. Önemli nitelikteki Yönetim Kurulu Kararları KAP ile kamuya duyurulmakta, söz konusu özel durum açıklamaları Türkçe ve İngilizce olarak internet sitesine konulmaktadır.

5.3. Yönetim Kurulu'nda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı

4.5.1 no.lu Kurumsal Yönetim İlkesi Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarının sağlıklı bir biçimde yerine getirilmesi için Denetim Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi, Aday Gösterme Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Ücret Komitesi oluşturulmasını ancak Yönetim Kurulu yapılanması gereği ayrı bir Aday Gösterme Komitesi ve Ücret Komitesi oluşturulamaması durumunda, Kurumsal Yönetim Komitesi'nin bu komitelerin görevlerini yerine getirebileceğini öngörmektedir. Yönetim Kurulu tarafından Sürdürülebilirlik Komitesi, Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi ve Riskin Erken Saptanması Komitesi oluşturulmuştur. Kurulan Yönetim Kurulu komiteleri aktif olarak görev yapmaktadır. Komite üyelerinin başkanları bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri arasından seçilmiştir. Bağımsız üyeler birden fazla komitede görev almaktadır. Komiteler genellikle Yönetim Kurulu toplantılarından birkaç gün önce veya aynı gün toplanmaktadır. Yönetim Kurulu bünyesinde oluşturulan komitelerin çalışma esasları hazırlanmış ve ilgili birimlerce takip edilmesine ilişkin düzenlemeler yapılmıştır. Komitelerin çalışma esasları Şirket'in kurumsal internet sitesinde yer almaktadır.

Ücretlendirme ve Aday Gösterme komitelerinin görevleri de Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uygun olarak Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından yerine getirilmektedir.

2025 yılında tüm Yönetim Kurulu komiteleri, Kurumsal Yönetim İlkeleri ve kendi çalışma esasları kapsamındaki görev ve sorumlulukları yerine getirmiş; çalışma planlarına uygun şekilde toplanmıştır. Komite çalışmaları esnasında gerektiğinde Şirket yöneticilerinden ve bağımsız denetçiden de görüş alınmıştır. Komitelerin çalışmaları hakkında bilgiler ile yıl içinde yapılan toplantıların sonuçlarını içeren raporlar Yönetim Kurulu'na sunulmuştur. Yönetim Kurulu, Yönetim Kurulu komitelerinin çalışmalarından beklenen faydanın temin edildiği görüşündedir.

Denetim Komitesi

Şirket bünyesinde 22.05.2006 tarihli Yönetim Kurulu kararı ile kurulmuş olan Denetim Komitesi, Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri: X, No: 22 sayılı tebliği uyarınca, 05.08.2008 tarihli Yönetim Kurulu kararı ile yeniden düzenlenmiştir. Denetimden Sorumlu Komite; Şirket'in mali tabloları ve ilgili açıklamalarının nitelik ve doğruluğu, Şirket'in muhasebe sisteminin uygulanması ve etkinliği, bağımsız denetçilerin nitelikleri ve bağımsızlığı, bağımsız denetim şirketinin seçimi, bağımsız denetçi ve Şirket arasındaki sözleşmenin onaylanması ve gözden geçirilmesi, Şirket'in bağımsız denetim sisteminin işleyişi ve etkinliği ve Şirket'in iç denetiminin uygulanması ve etkinliği üzerindeki Yönetim Kurulu gözetimlerine yardım etmekten sorumludur. Denetimden Sorumlu Komite, Yönetim Kurulu tarafından bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri arasından seçilen en az iki üyeden oluşur.

Denetimden Sorumlu Komite, en az üç ayda bir olmak üzere yılda dört kez toplanır. 2025 yılında Denetimden Sorumlu Komite dört defa toplanmış olup, Komite'nin görüşlerini ve yorumlarını içeren raporlar Yönetim Kurulu'na sunulmuştur. Denetimden Sorumlu Komite'nin üyelerinin tamamı bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri arasından seçilmiştir. Bu komite iki üyeden oluşturulmuş, Başkanlığına Ahmet Bal ve üyeliğe Füsun Kuran getirilmiştir. Şirketimizde muhasebe ve raporlama sistemlerinin ilgili kanun ve düzenlemeler çerçevesinde işleyişinin, Finansal bilgilerin kamuya açıklanması, bağımsız denetim ve iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapmak amacıyla kurulmuştur. Denetimden Sorumlu Komite görev sorumluluk ve çalışma esaslarına ilişkin detaylı bilgiye Şirket'in www.ulkeryatirimciiliskileri.com.tr adresindeki internet sitesinden ulaşmak mümkündür.

Başkan	Ahmet Bal	Yönetim Kurulu Başkanı (Bağımsız)
Üye	Füsun Kuran	Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız)

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

Kurumsal Yönetim Komitesi

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uygun olarak, Şirket'in uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve Yönetim Kurulu'na öneriler sunmak üzere Şirket bünyesinde Kurumsal Yönetim Komitesi kurulmuştur. Aday Gösterme Komitesi ve Ücret Komitesi görevleri de Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından yerine getirilmektedir. Kurumsal Yönetim Komitesi'nin Başkanlığına bağımsız yönetim kurulu üyesi F. Pınar Ilgaz ve üyeliklere yönetim kurulu bağımsız üyesi Ahmet Bal ile Yatırımcı İlişkileri Direktörü V. Beste Taşar getirilmiştir. Komite kendisine verilen görevin gerektirdiği sıklıkta toplanmakta olup, 2025 yılı içinde dört adet toplantı yapmıştır. Kurumsal Yönetim Komitesi 2025 yılında, Şirket'in kurumsal yönetim uygulamalarını ve Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu'nu değerlendirmiş, ayrıca Yatırımcı İlişkileri Birimi'nin faaliyetleri hakkında Yönetim Kurulu'na bilgi sunmuştur. Buna ek olarak, Aday Gösterme Komitesi ve Ücret Komitesi görevleri de üstlenen Kurumsal Yönetim Komitesi Yönetim Kurulu çalışmalarının etkinliği ile bağımsız Yönetim Kurulu üye adaylarının belirlenmesiyle, Yönetim Kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilerine sağlanan menfaatlerle ilgili çalışmalarda bulunmuştur. Kurumsal Yönetim Komitesi görev sorumluluk ve çalışma esaslarına ilişkin detaylı bilgiye www.ulkeryatirimciiliskileri.com.tr adresindeki internet sitesinden ulaşmak mümkündür.

Başkan	Pınar Ilgaz	Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız)
Üye	Ahmet Bal	Yönetim Kurulu Başkanı (Bağımsız)
Üye	Verda Beste Taşar	Yatırımcı İlişkileri Direktörü

Riskin Erken Saptanması Komitesi

Yönetim Kurulu'na bağlı olarak faaliyetlerini sürdüren Riskin Erken Saptanması Komitesi;

- Şirket'in varlığını, gelişimini ve sürdürülebilirliğini tehlikeye düşürebilecek stratejik, operasyonel, finansal, uyum/yasal, sürdürülebilirlik ve diğer her türlü riskin sistematik bir şekilde erken tespiti,
 - Tespit edilen risklerin Şirket'in kurumsal risk alma sınırları/risk iştahı çerçevesinde etki ve olasılıklarının periyodik olarak değerlendirilmesi,
 - Değerlendirmeleri tamamlanan risklerin önceliklendirilerek, etki ve/veya olasılıklarının azaltılmasına ilişkin ihtiyaç duyulan aksiyon planlarının oluşturulmasına yönelik,
- etkin bir kurumsal risk yönetimi sisteminin tesis edilerek, söz konusu risk yönetimi faaliyetlerinin etkinliğinin ve gelişiminin sağlanması amacıyla izlenmesi ve periyodik olarak Yönetim Kurulu'na raporlanmasından sorumludur.

Riskin Erken Saptanması Komitesi, icrada görevli olmayan en az iki bağımsız Yönetim Kurulu üyesinden oluşur. İcra Başkanı/ Genel Müdür komitelerde görev alamaz. Komite toplantıları üyelerin bir araya gelmesiyle yapılabileceği gibi, teknolojik iletişim olanakları kullanılarak da yapılabilir. Komite toplantılarının zamanlaması mümkün olduğunca Yönetim Kurulu toplantılarının zamanlaması ile uyumlu olarak gerçekleştirilir. Komite, gerçekleştirmiş olduğu toplantılar sonucunda kendi görev ve sorumluluk alanıyla ilgili olarak ulaştığı tespit ve önerileri rapor haline getirerek Yönetim Kurulu'na sunmakla yükümlüdür. 2025 yılında Riskin Erken Saptanması Komitesi altı defa toplanmış, komitenin görüşlerini ve yorumlarını içeren raporlar Yönetim Kurulu'na sunulmuştur.

Başkan	Fusun Kuran	Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız)
Üye	Ahmet Bal	Yönetim Kurulu Başkanı (Bağımsız)

Bağımsız Yönetim Kurulu üyesi olan Ahmet Bal, Fusun Kuran ve Pınar Ilgaz Kurumsal Yönetim Komitesi, Denetim Komitesi ve Riskin Erken Saptanması Komitesi toplantılarına tam katılım sağlamış olup, toplantı katılım oranı her bir bağımsız üye için ayrı ayrı %100 olarak gerçekleşmiştir.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KOMİTESİ

Şirket'in sürdürülebilirlik yönetişiminin merkezinde yer alan Sürdürülebilirlik Komitesi, Yönetim Kurulu tarafından oluşturulmuş ve yetkilendirilmiştir. Komite, şirketin çevresel, sosyal ve yönetim alanlarındaki performansını takip etmek, geliştirilen stratejileri ve hedefleri değerlendirmek ve bunları Yönetim Kurulu'nun onayına sunmakla görevlidir. Sürdürülebilirlik Platformu, sürdürülebilirlik stratejilerinin oluşturulması, politikaların belirlenmesi ve Yönetim Kurulu'na sunulacak önerilerin hazırlanması konularından sorumlu olup, doğrudan Sürdürülebilirlik Komitesi'ne raporlar. Komite, yılda en az iki kez toplanmakta olup, ihtiyaç halinde daha sık bir araya gelmektedir. Toplantılarda görüşülen konular, alınan kararlar ve öneriler yazılı hale getirilerek kayıt altına alınmakta ve Yönetim Kurulu'na sunulmaktadır. Komite, belirlenen sürdürülebilirlik politikaları ve hedeflerini, Türkiye'de ve dünyada sürdürülebilirlikle ilgili gelişmeleri yakından takip eder, bu doğrultuda hazırlanan yıllık planları ve sürdürülebilirlik yönetim sistemlerinin etkinliğini düzenli olarak gözden geçirir. Komite, Sürdürülebilirlik Platformu'nca belirlenen sürdürülebilirlik stratejisinin, politika ve hedeflerin oluşturulması sürecine rehberlik etmekte; Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi kapsamında raporlamalarını gözden geçirmekte; Şirket'in sürdürülebilirlik uygulamalarını gözden geçirerek gelişim alanlarını belirlemektedir.

Sürdürülebilirlik Komitesi, 12.03.2025 tarihinde yönetim kurulunun 07 no'lu kararı ile kurulmuş olup, 2025 yılı içerisinde 3 kez toplanmıştır. Komite'nin etkinliğini artırmak üzere, alt çalışma grupları kurabilme ve Şirket içi/dışı uzmanlarla çalışma imkânı da bulunmaktadır. Ülker Bisküvi'de iklim değişikliği ve sürdürülebilirlik ile ilgili risk ve fırsatların yönetiminde görev alan kişi ve organların kapasite, bilgi ve deneyimi her yıl düzenli olarak değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme; geçmiş çalışmalar, alınan eğitimler ve sertifikalar, profesyonel tecrübe, katılım sağlanan veya panelist olarak yer alınan konferanslar ile ulusal ve uluslararası düzeyde temsil edilen STK'lar, çalışma grupları ve yuvarlak masa toplantıları dikkate alınarak yapılmaktadır. Yeterliliklerin geliştirilmesi gereken durumlarda, iklim değişikliği ve sürdürülebilirlik alanında eğitim programları düzenlenmekte veya dış uzman desteği sağlanmaktadır. Ayrıca uygun rehber kaynaklar ve raporların paylaşımı yoluyla kapasite geliştirme çalışmaları yürütülmektedir. Yetkinliklerin değerlendirilmesi süreci, üst yönetimin rolü ve Sürdürülebilirlik Platformu gibi Ülker Bisküvi'nin Sürdürülebilirlik Yönetişimi hakkında daha detaylı bilgiye şirket internet sitesinde yayımlanan TSRS uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu'ndan ulaşabilmektedir.

Adı Soyadı	Ünvanı	Şirketle İlişkisi
Pınar ILGAZ	Komite Başkanı	Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız)
Ahmet BAL	Komite Üyesi	Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız)
Fusun Kuran	Komite Üyesi	Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız)
Özgür Köllükfakı	Komite Üyesi	Yönetim Kurulu Üyesi/CEO
Süheyl Aybar	Komite Üyesi	Sürdürülebilirlik Başkan Yardımcısı

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

5.4 Risk Yönetim ve İç Kontrol Mekanizması

İç Kontrol

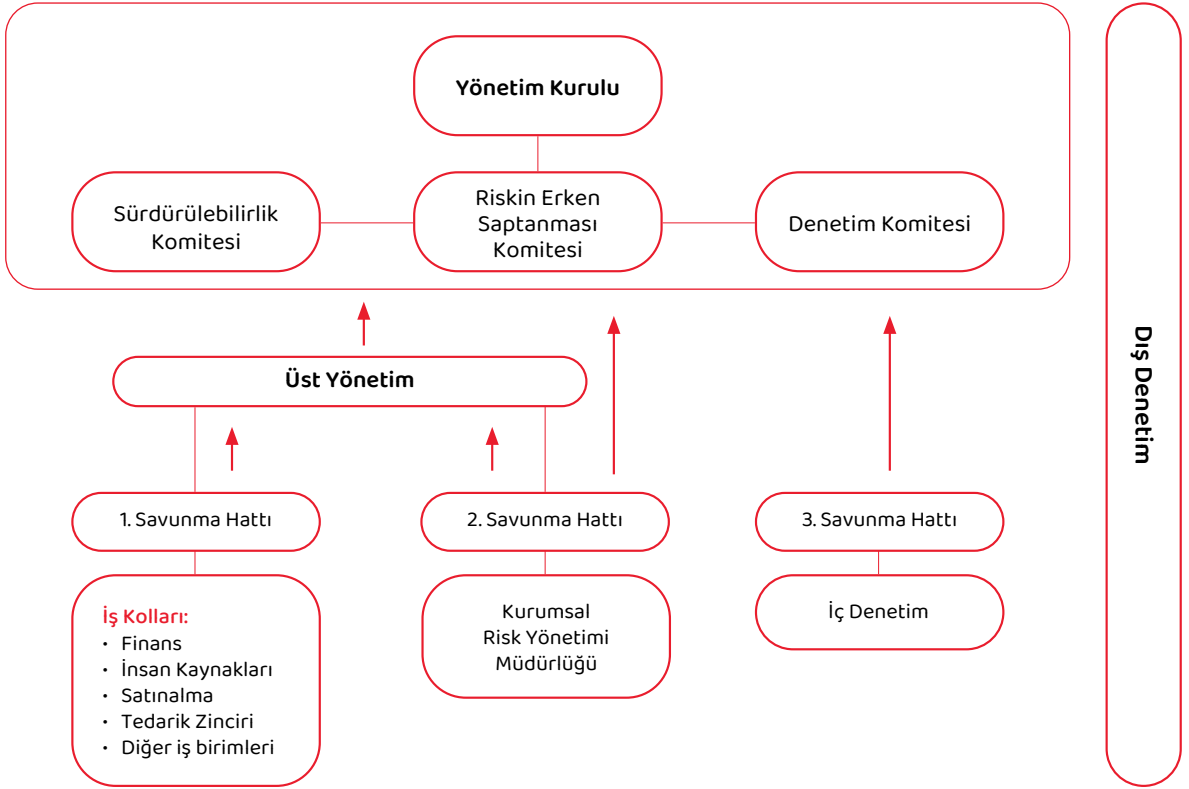
Ülker Bisküvi, faaliyetlerini etkin bir şekilde yönetmek, riskleri minimize etmek ve hedeflerine ulaşmak için iç kontrol sistemi oluşturmuştur. Bu sistem, Şirket'in varlık ve bilgi bütünlüğünü korumak, operasyonel etkinliği artırmak, yasal düzenlemelere uygunluğu sağlamak amaçları doğrultusunda tasarlanmıştır. İç kontrol sistemi, Holding bünyesinde kurulu olan İç Denetim Başkanlığı tarafından; operasyonel süreçler, mali raporlama, risk yönetimi ve uyumluluk gibi alanlarda düzenli olarak değerlendirilmektedir. İç Denetim Başkanlığı, iç kontrol sistemlerine ilişkin yaptığı analiz ve değerlendirmelere ek olarak Ülker Bisküvi üst yönetimine geliştirme önerileri de sunmaktadır. İç Denetim Başkanlığı, yapmış olduğu çalışmaların sonuçlarını yılda dört kere Ülker Bisküvi Denetim Komitesi ile paylaşmaktadır. Denetim Komitesi, Şirket Yönetim Kurulu'nun kendi üyeleri arasından seçtikleri en az iki bağımsız üyeyle kurdukları bir yapıdır ve asli işlevi; muhasebe, denetim, iç kontrol sistemi ve mali raporlama uygulamaları ile ilgili olarak Yönetim Kurulu'na gözetim görevinde yardımcı olmaktır. Denetim Komitesi, en az üç ayda bir olmak üzere yılda en az dört kere toplanmaktadır.

Risk Yönetimi

Ülker Bisküvi, paydaşlarına sağladığı değeri ve risk güvencesini en üst düzeye çıkarmak, riskleri erken tespit edip ölçmek, sürekli ve etkin bir şekilde izlemek için kurumsal risk yönetimi ilkelerini benimsemiştir. Ülker Bisküvi kuruluşundan bu yana ihtiyatlı ve güçlü risk yönetimi anlayışı ile faaliyetlerine devam etmekte olup, özellikle son dönemde küresel düzeydeki gelişmelerin tetiklediği belirsizlikleri daha iyi yönetebilmek adına risk yönetimi faaliyetlerini bütünsel ve proaktif bir çerçevede sürdürmektedir.

Risk yönetimi süreçleri ile belirlenen riskler, nicel ve nitel olarak belirlenen ölçüm kriterleri kullanılarak, Şirketin sürdürülebilir performansı için hayati önem taşıyan risk yönetimi stratejileri kapsamında, ISO 31000 başta olmak üzere uluslararası standartlara uygun yazılı risk politikaları ve Şirket'in kurumsal risk alma iştahı doğrultusunda sistematik olarak izlenmekte ve ölçülmektedir. Bu süreçler hem şeffaflığı artırmakta hem de alınan yatırım ve işletme kararlarında risklerin daha sistematik bir biçimde değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Şirket faaliyetleri kapsamında alınacak veya halihazırda alınmış olan kararları etkileyen ve şirketin varlığını, gelişimini ve sürekliliğini tehlikeye düşürecek her türlü riskin, risk sahipleri ile birlikte tespiti, gerekli önlem ve aksiyonların planlanarak uygulanması, risklerin bir yönetim sistemi dâhilinde koordineli bir şekilde yönetilmesinin sağlanması, gözden geçirilmesi ve Üst Yönetime raporlanması amacıyla Şirket genelinde ilgili kurumsal risk yönetimi çalışmalarının gerçekleştirilmesi, faaliyetlerini Mali İşler Genel Müdür Yardımcılığı'na bağlı olarak yürüten Kurumsal Risk Yönetimi Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilmektedir. Kurumsal Risk Yönetimi süreçlerinde benimsenmiş olan "Üçlü Savunma Hattı" yaklaşımı çerçevesinde Üst düzey yöneticiler, kendi iş fonksiyonlarına veya organizasyonlarına ilişkin risklerin yönetiminden, söz konusu risklerin aksiyon planları çerçevesinde etki ve olasılıklarının azaltılması amacıyla gerekli aksiyonların alınması ve takibinden sorumludur. Şirket genelinde uygulanmakta olan kurumsal risk yönetimi sisteminin tesis edilmesi, gelişiminin sağlanması, etkin bir şekilde işleyişinin gözlemlenmesi ve takip edilerek Yönetim Kuruluna raporlanması faaliyetleri ise Ülker Bisküvi Riskin Erken Saptanması Komitesi tarafından gerçekleştirilmektedir (Detaylı kurumsal risk yönetimi faaliyetleri için bkz. "Kurumsal Risk Yönetimi" başlığı).



5.5. Şirket'in Stratejik Hedefleri

Şirket'in misyon ve vizyonu ile stratejik hedefleri, Şirketimiz ve Yıldız Holding'e bağlı tüm şirketler "Her insanın, hangi ülkede yaşarsa yaşasın, güzel bir çocukluk geçirme hakkına sahip olduğu inancı" ile kurulmuştur. Şirketimizin kamuya açıklanmış vizyonu ve misyonu www.ulker.com.tr ve <https://ulkerbiskuviyatirimciiliskileri.com/> adreslerinde yer almaktadır.

Şirket'in misyonu, vizyonu ve stratejik hedefleri, Yıldız Holding ve bağlı tüm şirketlerinde ortak bir inanç üzerine şekillenmiştir: "Her insanın, hangi ülkede yaşarsa yaşasın, güzel bir çocukluk geçirme hakkına sahip olduğu inancı." Bu temel değer, Ülker Bisküvi'nin faaliyetlerinde bir pusula işlevi görerek, toplumun farklı kesimlerine ulaşmayı ve onların yaşam kalitesini artırmayı hedeflemektedir.

Şirketimizin kamuya açıklanmış vizyonu ve misyonu www.ulker.com.tr ve <https://ulkerbiskuviyatirimciiliskileri.com/> adreslerinde yer almakta olup, Ülker'in vizyonu; sürdürülebilir yenilikçilikle global ölçekte gıda sektöründe öncü olmak, topluma ve çevreye değer katan projelerle geleceğe ilham vermek şeklinde özetlenebilir. Misyonumuz ise; sağlıklı, lezzetli ve güvenilir ürünlerle her yaşta tüketicimizin hayatında kalıcı bir yer edinmek, kalite standartlarını sürekli yükseltmek ve paydaşlarımıza karşı şeffaf, sorumlu bir yönetim anlayışı sergilemektir.

Bu doğrultuda belirlenen stratejik hedefler arasında; ürün çeşitliliğini artırmak, inovasyon kültürünü şirket genelinde yaygınlaştırmak, sürdürülebilirlik ilkelerini iş süreçlerinin merkezine almak ve hem yerel hem de uluslararası pazarlardaki varlığını güçlendirmek bulunmaktadır. Ülker, müşteri memnuniyetini en üst düzeyde tutmayı, çalışanlarının gelişimine yatırım yapmayı ve topluma karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmeyi öncelikli hedefleri arasında görmektedir.

Kurumsal risk yönetimi, iç kontrol mekanizmaları ve sürdürülebilirlik komiteleri ile desteklenen bu stratejik yaklaşım sayesinde, şirketimiz faaliyetlerini şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik değerler temelinde yürütmekte; geleceğe dönük sağlam adımlar atmaktadır. Tüm bu çalışmalar, şirketin sürdürülebilir büyümesini ve paydaşlara sürekli değer sunmasını sağlamayı amaçlamaktadır.

5.6. Maddi Haklar

Yönetim Kurulu üyelerinin ücretleri, Genel Kurul tarafından Şirket'in mali durumuna göre her biri için ayrı ayrı tespit edilmektedir. Dönem içinde hiçbir Yönetim Kurulu üyesine ve yöneticiye borç verilmemiş, doğrudan veya üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullanılmamış veya lehine kefalet gibi teminatlar verilmemiştir. Üst Yönetim ve Yönetim Kurulu'na sağlanacak menfaatlere ilişkin Genel Kurulca kabul edilen ücretlendirme prensipleri <http://ulkerbiskuviyatirimciiliskileri.com/default.aspx> adresinde detaylı olarak yer almaktadır.

Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Beyanı

02.10.2020 tarihli Resmi Gazete’de yayınlanan Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)’nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (II-17.1.a) ile; Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne tabi ortaklıkların, Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne uyum raporlamalarında, “Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi” başlığına yer vermeleri ve yıllık faaliyet raporlarında ayrıca, Sürdürülebilirlik İlkeleri’nin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmıyor ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla çevresel ve sosyal risk yönetiminde meydana gelen etkilere ilişkin olarak açıklamaya yer verilmesi belirtilmiştir. Ülker Bisküvi, SPK “Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi” kapsamında yayınlanan ilkelere 2015 yılından bu yana kamuya açık olarak yayınladığı Sürdürülebilirlik Raporları ve web sitesinde paylaştığı çevre, sosyal ve yönetim (ÇSY) politikaları aracılığıyla uyum göstermektedir. ÇSY alanındaki çalışmalarını her yıl geliştirerek devam ettirmektedir. İlkelerde belirtilen kriterlere ve performans verilerine ayrıntılı olarak haziran ayında yayınlanacak 2025 Sürdürülebilirlik Raporu’nda yer verilecektir ve bu verilerin ileriki dönemde faaliyet raporlarında paylaşılması doğrultusunda çalışmalar devam etmektedir. İlkeler arasında mevcut olmayan kriterler aşağıda paylaşılmış olup zorunlu olmayan Sürdürülebilirlik İlkeleri’ne tam uyum amaçlanmaktadır. Henüz uygulamaya konulmamış olan ilkeler üzerinde çalışmakta olup; Şirketimizin etkin yönetimine katkı sağlayacak şekilde idari, hukuki ve teknik altyapı çalışmalarının tamamlanması sonrasında uygulamaya geçilmesi planlanmaktadır.

Çevresel İlkeler

Karbon kredisi bulunmamakta olup 2025 yılı için karbon kredisi alımı planlanmaktadır.

Elektrik, ısı, buhar ve soğutma üretim faaliyeti bulunmamakta olup yenilenebilir enerji santrali kurma çalışmaları devam etmektedir.

Sosyal İlkeler

Müşteri memnuniyeti politikası oluşturulmak üzere çalışılmaktadır.

İnsan hakları konusundaki gelişmeler ayrıntılı olarak paylaşılmamakta ve önümüzdeki süreçte geliştirilmesi planlar arasında yer almaktadır.

Ülker Sürdürülebilirlik Raporları <https://www.ulker.com.tr/tr/surdurulebilirlik/surdurulebilirlik-stratejimiz> adresinde yayınlanmaktadır.

Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi

Sermaye Piyasası Kurulu'nun 23.06.2022 tarih ve 34/977 sayılı kararı ile II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği uyarınca payları Borsa'nın Ana Pazar, Yıldız Pazar ve Alt Pazarı'nda işlem gören ortaklıklar tarafından sürdürülebilirlik ilkeleri uyum çerçevesi kapsamında yapılması gereken açıklamalar Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda (KAP), SPK İlke Kararı'nda belirtilen formatta hazırlanarak, KAP-BİY uygulamasında "Özel Durum Açıklaması Gönderimi" menüsü altında yer alan "Sürdürülebilirlik Raporu" şablonu ile 23.10.2025 tarihinde duyurulmuştur. İlgili açıklamalara <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/1507108> adresinden ulaşılabilir.

Kurumsal Risk Yönetimi

Kurumsal risk yönetimi çerçevesi doğrultusunda birbirleri ile olan etkileşimleri ve kök nedenleri dikkate alınarak bütünselik bir bakış açısı çerçevesinde belirlenerek yönetilen riskler, 4 ana grupta ele alınarak takip edilmektedir:

Stratejik Riskler: Şirketin hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek ölçüde paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarının geleceğe yönelik beklentiler çerçevesinde karşılanamaması veya gerek küresel gerek lokal düzeydeki önemli regülatif düzenlemeler sonrasındaki değişimlere yeterince uyum sağlanamaması sonucu karşılaşılabilecek risklerdir. Ürün talebine yönelik değişimler, rekabeti ve pazar payını etkileyebilecek piyasa düzenlemeleri, tüketici/ paydaş eğilimi ve beklentileri ile iş modelini etkileyebilecek faktörler sonucu ortaya çıkabilecek riskler bu başlık altında değerlendirilmektedir. Periyodik olarak yenilenen paydaş analizleri ve farklı alanlarda yürütülen tüketici araştırmaları ile tüketici alışkanlıkları ve beklentilerindeki değişimler takip edilerek, dengeli beslenme ve iyi yaşam trendlerini merkezine alan inovatif ürünler ile ürün çeşitliliği sağlanmaya çalışılmaktadır. İnovasyon kültürünün kurum içerisinde gelişimini artıracak eğitimler, çalışmalar, çeşitli üniversiteler ve araştırma enstitüleri ile yapılan iş birlikleri çerçevesinde Ar-Ge faaliyetleri yürütülmektedir. Özellikle tüm üretim ve ürün geliştirme süreçlerine yaşam döngüsü yaklaşımıyla özellikle sağlık, çevre, sosyal, tedarik zinciri dayanıklılığı başta olmak üzere söz konusu unsurları içeren risk değerlendirmeleri dahil edilmektedir. Böylelikle, üretim ve inovasyon süreçlerine uçtan uca entegre edilen risk yönetimi anlayışı ile riskler azaltılmaya çalışılarak tüketici güveninin de güçlendirilmesi amaçlanmaktadır. Diğer taraftan, faaliyet coğrafyamız veya faaliyet göstermiş olduğumuz sektöre ilişkin önemli/kısıtlayıcı regülatif düzenlemeler yakından takip edilmekte olup, söz konusu değişikliklerin Şirketimiz üzerindeki olası etkileri analiz edilerek proaktif bir şekilde aksiyon planlamaları hayata geçirilmekte ve böylelikle stratejik risklerimizin yönetimi daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmektedir.

Finansal Riskler: Finansal piyasalardaki döviz kuru, enflasyon, emtia fiyatları, faiz oranı vb. önemli göstergelerdeki dalgalanmalardan kaynaklanabilecek likidite riskleri ile 3. tarafların mali durumundaki bozulma vb. sonucu Şirketimize yönelik mali yükümlülüklerin kısmen veya tamamen yerine getirilememesinden kaynaklanabilecek risklerdir. Kur riski, likidite riski ve faiz oranı riski Şirketin öne çıkan finansal riskleridir. Şirket bünyesindeki ilgili finans ekipleri, makro ve mikro düzeydeki birçok finansal veri ve göstergelyi yakından takip ederek, söz konusu finansal riskleri Şirketin risk iştahı sınırları dahilinde kalmasını sağlayacak şekilde gerekli önlemleri almaktadır.

Kur Riski: Şirket, döviz cinsinden varlık ve yükümlülüklerinin Türk lirasına çevriminde kullanılan kur oranlarının değişimi nedeniyle, kur riskine maruz kalmaktadır. Kur riski ileride oluşacak ticari işlemler, kayda alınan aktif ve pasifler arasındaki fark sebebiyle ortaya çıkmakta olup, Şirket bu riski yabancı para varlık ve yükümlülüklerinin netleştirilmesi yolu ile oluşan doğal bir yöntemle (doğal hedge) kontrol etmektedir. Doğal hedge yöntemine ilave olarak ihtiyaç halinde çeşitli finansal türev enstrümanları kullanılarak döviz kuru riskinin daha etkin bir şekilde yönetilmesi sağlanmaktadır.

Likidite Riski: Etkin likidite yönetimi çerçevesinde, nakit ihtiyacını karşılayabilmek adına yeterli sayıda ve kalitede olacak şekilde fonlama kaynakları artırılmaya ve söz konusu kaynakların sürdürülebilirliğinin sağlanması amaçlanmaktadır. Nakit giriş ve çıkışları vadeleri uyumlu olacak şekilde takip edilmekte, etkin stok yönetimi ve yeterli düzeyde nakit ve nakde dönüştürülebilir finansal enstrümanlar sağlanmaya çalışılarak likidite riski yönetilmektedir.

Faiz Oranı Riski: Şirket'in sabit ve değişken faiz oranları üzerinden borçlanması, Şirket'i faiz oranı riskine maruz bırakmaktadır. Söz konusu risk, faiz oranı takas sözleşmeleri yoluyla sabit ve değişken oranlı borçlar arasında uygun bir dağılım yapılmak suretiyle yönetilmektedir. Riskten korunma stratejileri, faiz oranı beklentisi ve risk iştahı ile uyumlu olması için düzenli olarak değerlendirilmektedir. Böylece optimal riskten korunma stratejisinin oluşturulması ve gerek bilanço pozisyonunun gözden geçirilmesi gerekse faiz harcamalarının farklı faiz oranlarında Şirket'in risk iştahı doğrultusunda kontrol edilebilir düzeyde tutulması amaçlanmaktadır.

Operasyonel Riskler: Süreçlerin yeterince verimli olarak kurgulanamaması, altyapı veya teknolojik sorunlar, insan kaynaklı hatalar vb. nedeniyle süreçlerin etkin bir şekilde yürütülememesi veya başarısız iş süreçleri kaynaklı maruz kalınabilecek risklerdir. Bilgi güvenliği, teknolojik altyapı, iş sürekliliği, kalite, insan kaynakları, tedarik/lojistik, satın alma vb. süreçlerde ortaya çıkabilecek verimsizlikler ve/veya aksaklıklar başlıca operasyonel risklerdir. Bilgi güvenliği sistemlerinin zarar görmesinin önlenmesi, siber saldırılardan korunmak, veri bütünlüğü ve güvenliğinin sağlanarak veri sızıntısının önüne geçilmesi ve böylelikle iş sürekliliğinin sağlanması adına çeşitli önleyici kontroller iş süreçlerine dahil edilmektedir. Bilgi güvenliğine yönelik periyodik olarak iç ve dış denetimler ile sızma testleri gerçekleştirilmektedir. Tüm çalışanlarımıza zorunlu bilgi güvenliği eğitimleri verilerek konuya ilişkin mevcut farkındalık seviyesinin artırılması amaçlanmaktadır. Üretim tesislerimizde uluslararası kalite ve gıda güvenliği standartlarına uyumun takibi için periyodik iç ve dış denetimler gerçekleştirilirken, tedarikçilerimize yönelik ise çevresel, sosyal ve etik performans değerlendirmelerine yönelik periyodik risk analiz çalışmaları yürütülmektedir. Çalışanların yetkinlerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi amacıyla yetenek yönetim süreci hayata geçirilmiş olup, bu çerçevede çalışanların bireysel gelişimlerine yönelik aksiyonlar alınarak kariyer planlamaları yapılmaktadır. Yaşam boyu öğrenme kültürünün yaygınlaştırılması amacıyla online eğitimler, uzmanlık programları, yöneticilik eğitimleri, kişisel ve mesleki gelişim programları çalışanlarımıza sunularak çalışanlarımızın yetkinlikleri artırılmaktadır. Böylelikle, bahsi geçen söz konusu uygulamalar ile öne çıkan operasyonel risklerimizin daha etkin bir şekilde yönetilmesi amaçlanmaktadır.

Uyum/Yasal Riskleri: Şirketin, faaliyet gösterdiği coğrafya ve sektör özelinde tabi olduğu dış mevzuat gereklilikleri ile etik başta olmak üzere iç mevzuat, usul ve esaslara uyum konusunda karşılaşılabileceği zorluklar sonucu maruz kalabileceği risklerdir. Olası uyum risklerinin önüne geçmek ve daha etkin yönetmek adına rekabet, kişisel verilerin korunması, vergi, insan hakları konuları başta olmak üzere tabi olunan yürürlükteki tüm ulusal ve uluslararası mevzuat yakından takip edilmektedir. En temel değerlerimiz arasında yer alan etik ilkelerin tüm iş yapış şeklimizde ve değer zincirimizde benimsenmesi amacıyla oluşturulmuş olan politikalarımız ve etik bildirim hattımız mevcut olup, söz konusu etik ilkelere ilişkin mevcut farkındalığı artırmak amacıyla çalışanlarımıza düzenli eğitimler verilerek uyum risklerinin daha etkin bir şekilde yönetilmesi amaçlanmaktadır.

Özellikle son dönemde iklim değişikliği ve iklim krizi başta olmak üzere sürdürülebilirlik riskleri de tüm sektörleri olduğu gibi gıda sektörünü de doğrudan etkileyerek faaliyetlerimizin sürdürülebilirliği açısından önemini artıran bir risk olarak değerlendirilmektedir. İsrafsız şirket modelini merkezine alan Ülker Bisküvi, sürdürülebilirlik alanında da öncü olabilmek ve uzun vadeli değer üretebilmek çerçevesinde çevresel, sosyal, yönetim ve ekonomik faktörlerden kaynaklanabilecek sürdürülebilirlik risklerinin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için gerekli strateji, politika ve hedefleri hayata geçirmektedir. Bu doğrultuda, 2014 yılında hız vermiş olduğumuz ve başarılı bir şekilde yürütmeye devam ettiğimiz sürdürülebilirlik çalışmalarımızı, sektörel ve küresel trendler ile regülasyonlar, konuya ilişkin yenilikçi yaklaşımlar ve bu gelişmelerin iş süreçlerimizdeki potansiyel etkilerini farklı senaryolar çerçevesinde değerlendirerek olası riskleri önlemeye yönelik çalışmalara devam edilmektedir. İklimle bağlantılı fiziksel risklerin ve geçiş risklerinin Şirketimiz faaliyetleri üzerinde yaratması muhtemel etkileri belirlenerek, söz konusu riskleri etkin bir şekilde yönetebilmek adına detaylı risk analiz çalışmaları (su stresi vb.) gerçekleştirilmektedir. Böylelikle, olası riskleri önleme/azaltma ve konuya ilişkin fırsatları değerlendirme çalışmalarımız daha çevik ve dayanıklı bir yönetim sistemi kurgulamak amacıyla stratejik karar alma süreçlerimize dahil edilerek önceliklendirilmektedir. (Sürdürülebilirlik bağlantılı detaylı risk yönetimi faaliyetleri için bkz. "Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. 2024 Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu")

Risk farkındalığı ve risk kültürü bilincini artırarak, kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin daha etkin bir şekilde yürütülmesi doğrultusunda, şirket genelindeki tüm çalışanlara kurumsal risk yönetimi eğitimleri verilmektedir. Özellikle küresel düzeyde ve ülkemiz özelinde başta ekonomik ve jeopolitik gelişmeler olmak üzere öne çıkan gelişmeler ve risklere ilişkin olarak öngörü sağlaması amacıyla periyodik olarak risk yönetimi bültenleri hazırlanarak, üst düzey yöneticilerimiz ile paylaşılmaktadır.

Kurumsal Risk Yönetimi

Şirket stratejilerimizin gerçekleşmesine engel teşkil edebilecek temel risk öngörülleri periyodik olarak değerlendirilmekte ve söz konusu öngörüllerin özellikle muhtemel finansal etkileri, belirlenmiş olan değişkenler dikkate alınarak senaryo analizleri çerçevesinde izlenmektedir. Söz konusu öngörüller doğrultusunda risk envanterinde yer alan riskler, etki ve olasılık açısından da periyodik olarak değerlendirilerek, söz konusu risklerdeki değişimler ve bu değişimlerin nedenleri Üst Yönetim ve Riskin Erken Saptanması Komitesi'ne periyodik olarak raporlanmaktadır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda, risk envanterinde yer almayan ve öne çıkan riskler var ise söz konusu riskler de risk envanterine dahil edilerek, envanter güncellenmektedir.

Periyodik risk değerlendirmeleri sonucunda önceliklendirilen riskler, kök neden analizleri çerçevesinde risk yönetimi yazılımı ile detaylı olarak analiz edilmekte ve bu doğrultuda söz konusu risklerin etki ve/veya olasılıklarını azaltmaya yönelik aksiyon planları oluşturulmaktadır.

Şirket genelinde risk kültürü ve farkındalığını artırmayı merkezine alan Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımı ile;

- Şirket stratejilerimizi olumsuz olarak etkileyebilecek belirsizlikler ve potansiyel olayların Şirket'in risk alma iştahı ve stratejilerine uygun olarak,
- Öngörülen gelişmeler ve verilere dayalı olarak proaktif ve sistematik bir şekilde,
- Tüm risklerin birbirleri ile olan etkileşimleri ve kök nedenleri dikkate alınarak bütünsel bir bakış açısı çerçevesinde yönetilmesi amaçlanmaktadır.

Ekonomik ve jeopolitik gelişmelerin baş döndürücü bir hızla yaşandığı günümüz ekosisteminde söz konusu değişimlere hızlı bir şekilde ayak uydurabilmek ve bu değişimler ile birlikte gelişen yeni riskleri proaktif bir şekilde takip ederek etkin bir şekilde yönetmek, Şirket stratejilerine ulaşılması konusundaki kritik başarı faktörlerinden biri haline gelmiştir.

Özellikle son yıllarda devletler arasında yaşanan sıcak çatışmalar ile çeşitli bölgesel ekonomik ve siyasi birlikler arasında şiddetlenen politik gerilimler, küresel düzeyde jeopolitik riskleri artırmıştır. Jeopolitik gerilimler özelinde başlayan söz konusu risklerin, başta enflasyon olmak üzere enerji ve emtia fiyatlarının küresel düzeyde dalgalanmasına neden olan önemli jeo-ekonomik sonuçları söz konusu olmuştur. Ülker Bisküvi, jeopolitik gelişmelerin tetiklemiş olduğu ve son dönemde daha da fazla önem kazanan kur, likidite ve faiz oranı başta olmak üzere jeo-ekonomik riskleri, finansal riskler başlığı altında belirtilen bütünsel risk yönetimi yaklaşımı çerçevesinde etkin bir şekilde yönetmekte olup, gerekli aksiyon planları ve risk azaltım stratejilerini hayata geçirmeye devam etmektedir.

Şirket Faaliyetlerine İlişkin Diğer Hususlar

- 2025 yılı içinde Şirket özel denetim geçirmemiş, kamu denetimiyle alakalı olarak Vergi Denetim Kurulu Başkanlığı ve Rekabet Kurumu denetimleri yapılmıştır. Mevcut durumda, denetim sonuçlarıyla ilgili olarak herhangi bir rapor Şirket'e ulaşmamıştır.
- 2025 yılı içerisinde mevzuat hükümlerine aykırı uygulamalar nedeniyle Şirket ve Yönetim Organı Üyeleri hakkında uygulanan idari ve adli yaptırım yoktur.
- Şirket 2025 yılında belirlemiş olduğu hedeflere büyük ölçüde ulaşmıştır. 2024 yılında alınan Genel Kurul kararları yerine getirilmiştir.
- 2025 yılında Şirket'in yararına yapılmış herhangi bir hukuki işlem ya da ona bağlı bir şirketin yararına alınan veya alınmasından kaçınılan herhangi bir önlem bulunmamaktadır.
- 2025 yılı içerisinde Şirket'i zarara uğratacak şekilde alınan veya alınmasından kaçınılan bir önlem yoktur.
- 2025 yılı içerisinde işletme aleyhine açılan ve işletmenin mali durumunu ve faaliyetlerini etkileyebilecek nitelikte davalar bulunmamaktadır.
- Şirket'in yatırım danışmanlığı ve derecelendirme gibi konularda hizmet aldığı kurumlarla arasında çıkar çatışmaları ve bu çıkar çatışmalarını önlemek için Şirketçe alınan tedbir olmamıştır.

Faaliyet Raporu Sorumluluk Beyanı

FİNANSAL TABLOLARIN VE FAALİYET RAPORUNUN KABULÜNE İLİŞKİN YÖNETİM KURULU'NUN

KARAR TARİHİ: x/03/2026

KARAR SAYISI: 2026/x

SERMAYE PİYASASI KURULU'NUN "SERMAYE PİYASASINDA FİNANSAL RAPORLAMAYA İLİŞKİN ESASLAR TEBLİĞİ" NİN İKİNCİ BÖLÜMÜNÜN 9. MADDESİ GEREĞİ BEYANIMIZDIR

Şirketimizin 1 Ocak 2025 – 31 Aralık 202 dönemine ilişkin, Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) Seri II.14.1. sayılı "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği" ("Tebliğ") ve SPK'nın 10.1.2019 tarih 2/49 sayılı kararı uyarınca Türkiye Muhasebe Standartları/Türkiye Finansal Raporlama Standartları ("TMS/TFRS"), ve SPK tarafından belirlenen formatlara uyumlu olarak hazırlanan dipnotları ile birlikte konsolide finansal tablolar, Faaliyet Raporu, Kurumsal Yönetim Uyum Raporu ve Kurumsal Yönetim Bilgi Formu'nun SPK mevzuatı düzenlemeleri doğrultusunda;

- Tarafımızca incelendiğini,
- Şirketimizdeki görev ve sorumluluk alanımızda sahip olduğumuz bilgiler çerçevesinde, finansal tablolar ve faaliyet raporunun önemli konularda gerçeğe aykırı bir açıklama veya açıklamanın yapıldığı tarih itibarıyla yanıltıcı olması sonucunu doğurabilecek herhangi bir eksiklik içermediğini,
- Şirketimizdeki görev ve sorumluluk alanımızda sahip olduğumuz bilgiler çerçevesinde, yürürlükteki finansal raporlama standartlarına göre hazırlanmış finansal tabloların konsolidasyon kapsamındakilerle birlikte, Şirketimizin aktifleri, pasifleri, finansal durumu ve kâr ve zararı ile ilgili gerçeği dürüst bir biçimde yansıttığını ve faaliyet raporunun işin gelişimi ve performansını ve konsolidasyon kapsamındakilerle birlikte Şirketimizin finansal durumunu karşı karşıya olunan önemli riskler ve belirsizliklerle birlikte, dürüst bir biçimde yansıttığını,

Bilgilerinize sunar, yapılan açıklamadan dolayı sorumlu olduğumuzu beyan ederiz,

Altuğ Akbay

Mali İşler Lideri

Ahmet Bal

Denetim Komitesi Başkanı

Füsun Kuran

Denetim Komitesi Üyesi

Bağı Şirket Raporu Sonucu

1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 199'uncu maddesi uyarınca, Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. Yönetim Kurulu, faaliyet yılının ilk üç ayı içinde, geçmiş faaliyet yılında Şirket'in hâkim ortağı ve hâkim ortağına bağlı şirketlerle ilişkileri hakkında bir rapor düzenlemek ve bu raporun sonuç kısmına faaliyet raporunda yer vermekle yükümlüdür. Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.'nin ilişkili taraflarla yapmış olduğu işlemler hakkında gerekli açıklamalar 33 no.lu finansal rapor dipnotunda yer almaktadır.

Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. Yönetim Kurulu tarafından hazırlanan raporda "Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.'nin hâkim ortakları ve hâkim ortaklarının bağlı ortaklıkları ile 2024 yılı içinde yapmış olduğu tüm işlemlerde, işlemin yapıldığı veya önlemin alındığı veya alınmasından kaçınıldığı anda tarafımızca bilinen hal ve şartlara göre, her bir işlemde uygun bir karşı edim sağlandığı ve Şirket'i zarara uğratabilecek alınan veya alınmasından kaçınılan herhangi bir önlem bulunmadığı ve bu çerçevede denkleştirmeyi gerektirecek herhangi bir işlem veya önlemin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır." denilmektedir.

Bağımsız Denetçi Raporu

YÖNETİM KURULUNUN YILLIK FAALİYET RAPORUNA İLİŞKİN BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. Genel Kurulu'na

1) Görüş

Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. ("Şirket") ile bağlı ortaklıklarının ("Grup") 1 Ocak 2025–31 Aralık 2025 hesap dönemine ait tam set konsolide finansal tablolarını denetlemiş olduğumuzdan, bu hesap dönemine ilişkin yıllık faaliyet raporunu da denetlemiş bulunuyoruz.

Görüşümüze göre, Yönetim Kurulu'nun yıllık faaliyet raporu içinde yer alan konsolide finansal bilgiler ile Yönetim Kurulu'nun Grup'un durumu hakkında yaptığı irdelemeler, tüm önemli yönleriyle, denetlenen tam set konsolide finansal tablolara ve bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bilgilerle tutarlıdır ve gerçeği yansıtmaktadır.

2) Görüşün Dayanağı

Yaptığımız bağımsız denetim, Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri çerçevesinde kabul edilen ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından yayımlanan Türkiye Denetim Standartları'nın bir parçası olan Bağımsız Denetim Standartları'na (BDS'lere) uygun olarak yürütülmüştür. Bu Standartlar kapsamındaki sorumluluklarımız, raporumuzun Bağımsız Denetçinin Yıllık Faaliyet Raporunun Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumlulukları bölümünde ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. KGK tarafından yayımlanan ve kamu yararını ilgilendiren kuruluşların konsolide finansal tablolarının bağımsız denetimleri için geçerli olan Bağımsız Denetçiler için Etik Kurallar (Bağımsızlık Standartları Dahil) (Etik Kurallar) ile Sermaye Piyasası Kurulu mevzuatında ve ilgili diğer mevzuatta kamu yararını ilgilendiren kuruluşların konsolide finansal tablolarının bağımsız denetimleriyle ilgili olarak yer alan etik hükümlere uygun olarak Grup'tan bağımsız olduğumuzu beyan ederiz. Etik Kurallar ve mevzuat kapsamındaki etiğe ilişkin diğer sorumluluklar da tarafımızca yerine getirilmiştir. Bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bağımsız denetim kanıtlarının, görüşümüzün oluşturulması için yeterli ve uygun bir dayanak oluşturduğuna inanıyoruz.

3) Tam Set Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Denetçi Görüşümüz

Grup'un 1 Ocak 2025 - 31 Aralık 2025 hesap dönemine ilişkin tam set konsolide finansal tabloları hakkında 10 Mart 2026 tarihli denetçi raporumuzda olumlu görüş bildirmiş bulunuyoruz.

4) Yönetim Kurulu'nun Yıllık Faaliyet Raporuna İlişkin Sorumluluğu

Grup yönetimi, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK) 514 ve 516'ncı maddelerine ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun ("SPK") II-14.1 No'lu "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği"ne ("Tebliğ") göre yıllık faaliyet raporuyla ilgili olarak aşağıdakilerden sorumludur:

- Yıllık faaliyet raporunu bilanço gününü izleyen ilk üç ay içinde hazırlar ve genel kurula sunar.
- Yıllık faaliyet raporunu; grubun o yıla ait faaliyetlerinin akışı ile her yönüyle konsolide finansal durumunu doğru, eksiksiz, dolambaçsız, gerçeğe uygun ve dürüst bir şekilde yansıtabilecek şekilde hazırlar. Bu raporda konsolide finansal durum, konsolide finansal tablolara göre değerlendirilir. Raporda ayrıca, grubun gelişmesine ve karşılaşması muhtemel risklere de açıkça işaret olunur. Bu konulara ilişkin yönetim kurulunun değerlendirmesi de raporda yer alır.

4) Yönetim Kurulu'nun Yıllık Faaliyet Raporuna İlişkin Sorumluluğu (devamı)

- c) Faaliyet raporu ayrıca aşağıdaki hususları da içerir:
- Faaliyet yılının sona ermesinden sonra grupta meydana gelen ve özel önem taşıyan olaylar,
 - Grubun araştırma ve geliştirme çalışmaları,
 - Yönetim Kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticilere ödenen ücret, prim, ikramiye gibi mali menfaatler, ödenekler, yolculuk, konaklama ve temsil giderleri, aynı ve nakdî imkânlar, sigortalar ve benzeri teminatlar.

Yönetim Kurulu, faaliyet raporunu hazırlarken Ticaret Bakanlığı'nın ve ilgili kurumların yaptığı ikincil mevzuat düzenlemelerini de dikkate alır.

5) Bağımsız Denetçinin Yıllık Faaliyet Raporunun Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumluluğu

Amacımız, TTK hükümleri ve Tebliğ çerçevesinde yıllık faaliyet raporu içinde yer alan konsolide finansal bilgiler ile Yönetim Kurulu'nun yaptığı irdelemelerin, Grup'un denetlenen konsolide finansal tablolarıyla ve bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bilgilerle tutarlı olup olmadığı ve gerçeği yansıtıp yansıtmadığı hakkında görüş vermek ve bu görüşümüzü içeren bir rapor düzenlemektir.

Yaptığımız bağımsız denetim, Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemelerine ve BDS'lere uygun olarak yürütülmüştür. Bu standartlar, etik hükümlere uygunluk sağlanması ile bağımsız denetimin, faaliyet raporunda yer alan konsolide finansal bilgiler ve Yönetim Kurulu'nun yaptığı irdelemelerin konsolide finansal tablolarla ve denetim sırasında elde edilen bilgilerle tutarlı olup olmadığına ve gerçeği yansıtıp yansıtmadığına dair makul güvence elde etmek üzere planlanarak yürütülmesini gerektirir.

Bu bağımsız denetimi yürütüp sonuçlandıran sorumlu denetçi Ömer Yüksel'dir.

DRT BAĞIMSIZ DENETİM VE SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLİK A.Ş.
Member of **DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED**

Ömer Yüksel, SMMM
Sorumlu Denetçi

İstanbul, 10 Mart 2026

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

1 OCAK - 31 ARALIK 2025 HESAP DÖNEMİNE AİT
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLAR VE
BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. Genel Kurulu'na

A) Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimi

1) Görüş

Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. ("Şirket") ile bağlı ortaklıklarının ("Grup") 31 Aralık 2025 tarihli konsolide finansal durum tablosu ile aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait; konsolide kar veya zarar, konsolide diğer kapsamlı gelir tablosu, konsolide özkaynak değişim tablosu ve konsolide nakit akış tablosu ile önemli muhasebe politikalarının özeti de dahil olmak üzere konsolide finansal tablo dipnotlarından oluşan konsolide finansal tablolarını denetlemiş bulunuyoruz.

Görüşümüze göre, ilişikteki konsolide finansal tablolar, Grup'un 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla konsolide finansal durumunu ve aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait konsolide finansal performansını ve konsolide nakit akışlarını Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na ("TFRS'lere") uygun olarak tüm önemli yönleriyle gerçeğe uygun bir biçimde sunmaktadır.

2) Görüşün Dayanağı

Yaptığımız bağımsız denetim, Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri çerçevesinde kabul edilen ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından yayımlanan Türkiye Denetim Standartları'nın bir parçası olan Bağımsız Denetim Standartları'na (BDS'lere) uygun olarak yürütülmüştür. Bu Standartlar kapsamındaki sorumluluklarımız, raporumuzun Bağımsız Denetçinin Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimine ilişkin Sorumlulukları bölümünde ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. KGK tarafından yayımlanan ve kamu yararını ilgilendiren kuruluşların konsolide finansal tablolarının bağımsız denetimleri için geçerli olan Bağımsız Denetçiler için Etik Kurallar (Bağımsızlık Standartları Dahil) (Etik Kurallar) ile Sermaye Piyasası Kurulu mevzuatında ve ilgili diğer mevzuatta kamu yararını ilgilendiren kuruluşların konsolide finansal tablolarının bağımsız denetimleriyle ilgili olarak yer alan etik hükümlere olarak Grup'tan bağımsız olduğumuzu beyan ederiz. Etik Kurallar ve mevzuat kapsamındaki etiğe ilişkin diğer sorumluluklar da tarafımızca yerine getirilmiştir. Bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bağımsız denetim kanıtlarının, görüşümüzün oluşturulması için yeterli ve uygun bir dayanak oluşturduğuna inanıyoruz.

3) Kilit Denetim Konuları

Kilit denetim konuları, mesleki muhakememize göre cari döneme ait konsolide finansal tabloların bağımsız denetiminde en çok önem arz eden konulardır. Kilit denetim konuları, bir bütün olarak konsolide finansal tabloların bağımsız denetimi çerçevesinde ve konsolide finansal tablolara ilişkin görüşümüzün oluşturulmasında ele alınmış olup, bu konular hakkında ayrı bir görüş bildirmiyoruz.

Kilit Denetim Konusu	Denetimde bu konu nasıl ele alındı
<i>Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan Finansal varlıkların gerçeğe uygun değer hesaplamaları</i> Dipnot 5'de detayları görülebileceği üzere, 31 Aralık 2025 itibarıyla, Grup'un konsolide finansal tablolarında gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar olarak muhasebeleştirilen 5.150.749 bin TL tutarında, aktif piyasalarda kote olmayan finansal yatırımları G-New Inc ve Godiva Belgium BVBA şirketlerindeki paylarından oluşmaktadır. Bu finansal yatırımların gerçeğe uygun değeri indirgenmiş nakit akımları kullanılarak, gelir yaklaşımı ile hesaplanmıştır. Gerçeğe uygun değer hesaplamasının piyasada kolaylıkla gözlenemeyen verileri içermesi, hesaplamaların nihai büyüme oranı, ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti tahminlerine, gelecek 10 yıllık projeksiyonların başarılmasına bağlı olması nedenleri ve ilgili finansal varlıkların konsolide finansal tablolar için önemli olması sebebi ile, tarafımızca bir kilit denetim konusu olarak değerlendirilmiştir.	Uygulanan denetim prosedürleri bunlarla sınırlı kalmamak üzere aşağıdakileri içermektedir: - Grup'un finansal varlıklarının gerçeğe uygun değer tespiti ile ilgili süreçleri analiz edilmiş ve bu süreçlere ilişkin kontrollerin tasarımı ve uygulanması değerlendirilmiştir. - Yönetim tarafından atanan değerleme uzmanlarının yetkinlikleri ve tarafsızlıkları değerlendirilmiştir. - Grup'un finansal yatırımlarının gerçeğe uygun değerlerine esas teşkil eden, değerleme yöntemleri, büyüme oranları, ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti oranları ve ekonomik ve finansal veriler gibi önemli tahmin ve varsayımların uygunluğu tarafımızca değerlendirilmiştir. - Değerleme sırasında kullanılan tahmin ve varsayımların piyasa verileri ile uygunluğunun kontrolü için şirket içi değerleme uzmanları çalışmalara dâhil edilmiştir. - Nakit akış tahminlerinin, geçmiş yıl finansal performans sonuçları ile karşılaştırarak değerlendirilmesi ve tahminlerin geriye dönük doğruluğunu değerlendirmek için yıl içinde gerçekleşen sonuçlarla ilk tahminlerin karşılaştırılması yapılmıştır. - Yönetimin yaptığı değerleme sonucunun temel varsayımlarda oluşabilecek değişikliklere duyarlılığı analiz edilmiştir. Konsolide finansal tablolar ve dipnotlarında yer alan açıklamaların yeterliliği TFRS kapsamında değerlendirilmiştir.

4) Yönetimin ve Üst Yönetimden Sorumlu Olanların Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Sorumlulukları

Grup yönetimi; konsolide finansal tabloların TFRS'lere uygun olarak hazırlanmasından, gerçeğe uygun bir biçimde sunumundan ve hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlık içermeyecek şekilde hazırlanması için gerekli gördüğü iç kontrolden sorumludur.

Konsolide finansal tabloları hazırlarken yönetim; Grup'un sürekliliğini devam ettirme kabiliyetinin değerlendirilmesinden, gerektiğinde süreklilikle ilgili hususları açıklamaktan ve Grup'u tasfiye etme ya da ticari faaliyeti sona erdirmeye niyeti ya da mecburiyeti bulunmadığı sürece işletmenin sürekliliği esasını kullanmaktan sorumludur.

Üst yönetimden sorumlu olanlar, Grup'un finansal raporlama sürecinin gözetiminden sorumludur.

5) Bağımsız Denetçinin Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumlulukları

Bir bağımsız denetimde, biz bağımsız denetçilerin sorumlulukları şunlardır:

Amacımız, bir bütün olarak konsolide finansal tabloların hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlık içerip içermediğine ilişkin makul güvence elde etmek ve görüşümüzü içeren bir bağımsız denetçi raporu düzenlemektir. Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemelerine ve BDS'lere uygun olarak yürütülen bir bağımsız denetim sonucunda verilen makul güvence; yüksek bir güvence seviyesidir ancak, var olan önemli bir yanlışlığın her zaman tespit edileceğini garanti etmez. Yanlışlıklar hata veya hile kaynaklı olabilir. Yanlışlıkların, tek başına veya toplu olarak, finansal tablo kullanıcılarının bu konsolide tablolara istinaden alacakları ekonomik kararları etkilemesi makul ölçüde bekleniyorsa bu yanlışlıklar önemli olarak kabul edilir.

Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemelerine ve BDS'lere uygun olarak yürütülen bir bağımsız denetimin gereği olarak, bağımsız denetim boyunca mesleki muhakememizi kullanmakta ve mesleki şüpheciliğimizi sürdürmekteyiz. Tarafımızca ayrıca:

- Konsolide finansal tablolardaki hata veya hile kaynaklı "önemli yanlışlık" riskleri belirlenmekte ve değerlendirilmekte; bu risklere karşılık veren denetim prosedürleri tasarlanmakta ve uygulanmakta ve görüşümüze dayanak teşkil edecek yeterli ve uygun denetim kanıtı elde edilmektedir (Hile; muvazaa, sahtekarlık, kasıtlı ihmal, gerçeğe aykırı beyan veya iç kontrol ihlali fiillerini içerebildiğinden, hile kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riski, hata kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riskinden yüksektir).

5) Bağımsız Denetçinin Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumlulukları (devamı)

- Grup'un iç kontrolünün etkinliğine ilişkin bir görüş bildirmek amacıyla değil ama duruma uygun denetim prosedürlerini tasarlamak amacıyla denetimle ilgili iç kontrol değerlendirilmektedir.
- Yönetim tarafından kullanılan muhasebe politikalarının uygunluğu ile yapılan muhasebe tahminlerinin ve ilgili açıklamaların makul olup olmadığı değerlendirilmektedir.
- Elde edilen denetim kanıtlarına dayanarak, Grup'un sürekliliğini devam ettirme kabiliyetine ilişkin ciddi şüphe oluşturabilecek olay veya şartlarla ilgili önemli bir belirsizliğin mevcut olup olmadığı hakkında ve yönetimin işletmenin sürekliliği esasını kullanmasının uygunluğu hakkında sonuca varılmaktadır. Önemli bir belirsizliğin mevcut olduğu sonucuna varmamız halinde, raporumuzda, konsolide finansal tablolardaki ilgili açıklamalara dikkat çekmemiz ya da bu açıklamaların yetersiz olması durumunda olumlu görüş dışında bir görüş vermemiz gerekmektedir. Vardığımız sonuçlar, bağımsız denetçi raporu tarihine kadar elde edilen denetim kanıtlarına dayanmaktadır. Bununla birlikte, gelecekteki olay veya şartlar Grup'un sürekliliğini sona erdirebilir.
- Konsolide finansal tabloların, açıklamalar dahil olmak üzere, genel sunumu, yapısı ve içeriği ile bu tabloların, temelini oluşturan işlem ve olayları gerçeğe uygun sunumu sağlayacak şekilde yansıtıp yansıtmadığı değerlendirilmektedir.
- Grup finansal tabloları hakkında oluşturulacak görüşü dayanak teşkil edecek şekilde, grup bünyesindeki işletme veya işletme birimlerine ilişkin finansal bilgiler hakkında yeterli ve uygun denetim kanıtı elde etmek amacıyla grup denetimi planlanmakta ve yürütülmektedir. Grup denetiminin amaçları açısından yapılan denetim çalışmasının yönlendirilmesinden, gözetiminden ve gözden geçirilmesinden sorumluyuz. Verdiğimiz denetim görüşünden de tek başımıza sorumluyuz.

Diğer hususların yanı sıra, denetim sırasında tespit ettiğimiz önemli iç kontrol eksiklikleri dahil olmak üzere, bağımsız denetimin planlanan kapsamı ve zamanlaması ile önemli denetim bulgularını üst yönetimden sorumlu olanlara bildirmekteyiz.

Bağımsızlığa ilişkin etik hükümlere uygunluk sağladığımızı üst yönetimden sorumlu olanlara bildirmiş bulunmaktayız. Ayrıca bağımsızlık üzerinde etkisi olduğu düşünülebilecek tüm ilişkiler ve diğer hususlar ile, varsa, tehditleri ortadan kaldırmak amacıyla atılan adımlar ile alınan önlemleri üst yönetimden sorumlu olanlara iletmiş bulunmaktayız.

Üst yönetimden sorumlu olanlara bildirilen konular arasından, cari döneme ait konsolide finansal tabloların bağımsız denetiminde en çok önem arz eden konuları yani kilit denetim konularını belirlemekteyiz. Mevzuatın konunun kamuya açıklanmasına izin vermediği durumlarda veya konuyu kamuya açıklamanın doğuracağı olumsuz sonuçların, kamuya açıklamanın doğuracağı kamu yararını aşacağına makul şekilde beklendiği oldukça istisnai durumlarda, ilgili hususun bağımsız denetçi raporumuzda bildirilmemesine karar verebiliriz.

İstanbul, 10 Mart 2026

İÇİNDEKİLER**SAYFA NO**

KONSOLİDE FİNANSAL DURUM TABLOSU	124
KONSOLİDE KAR VEYA ZARAR TABLOSU	126
KONSOLİDE DİĞER KAPSAMLI GELİR TABLOSU.....	127
KONSOLİDE ÖZKAYNAKLAR DEĞİŞİM TABLOSU	128
KONSOLİDE NAKİT AKIŞ TABLOSU.....	129
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR	130

NOT 1	GRUP'UN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU.....	131
NOT 2	KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR	132
NOT 3	BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA	149
NOT 4	NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ	150
NOT 5	FİNANSAL YATIRIMLAR	150
NOT 6	FİNANSAL BORÇLAR	151
NOT 7	TİCARİ ALACAKLAR VE BORÇLAR	153
NOT 8	DİĞER ALACAKLAR VE BORÇLAR	154
NOT 9	TÜREV ARAÇLAR	154
NOT 10	STOKLAR.....	155
NOT 11	MADDİ DURAN VARLIKLAR	156
NOT 12	ŞEREFİYE	158
NOT 13	MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	159
NOT 14	DEVLET TEŞVİK VE YARDIMLARI.....	160
NOT 15	KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIKLAR VE YÜKÜMLÜLÜKLER.....	160
NOT 16	TAAHHÜTLER VE ZORUNLULUKLAR.....	162
NOT 17	ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALARA İLİŞKİN KARŞILIKLAR	162
NOT 18	PEŞİN ÖDENMİŞ GİDERLER.....	163
NOT 19	ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALAR KAPSAMINDA BORÇLAR	163
NOT 20	DİĞER VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER	164
NOT 21	ERTELENMİŞ GELİRLER.....	164
NOT 22	ÖZKAYNAKLAR	164
NOT 23	HASILAT VE SATIŞLARIN MALİYETİ	167
NOT 24	ARAŞTIRMA GİDERLERİ, PAZARLAMA GİDERLERİ VE GENEL YÖNETİM GİDERLERİ...	167
NOT 25	NİTELİKLERİNE GÖRE GİDERLER.....	168
NOT 26	ESAS FAALİYETLERDEN DİĞER GELİRLER VE GİDERLER	168
NOT 27	YATIRIM FAALİYETLERİNDEN GELİRLER VE GİDERLER.....	169
NOT 28	FİNANSMAN GELİRLERİ.....	169
NOT 29	FİNANSMAN GİDERLERİ	169
NOT 30	NET PARASAL POZİSYON KAZANÇLARI/(KAYIPLARI).....	170
NOT 31	VERGİ VARLIKLARI VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ	170
NOT 32	PAY BAŞINA KAZANÇ	174
NOT 33	İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI	174
NOT 34	FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ	177
NOT 35	FİNANSAL ARAÇLAR	186
NOT 36	BAĞIMSIZ DENETİM KURULUŞLARINDAN ALINAN HİZMETLERE İLİŞKİN ÜCRETLER	187
NOT 37	RAPORLAMA DÖNEMİNDEN SONRAKİ OLAYLAR	187

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 ve 31 ARALIK 2024 TARİHLİ KONSOLİDE FİNANSAL DURUM TABLOLARI

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

	Dipnot Referansı	Bağımsız Denetimden Geçmiş Cari Dönem 31 Aralık 2025	Bağımsız Denetimden Geçmiş Önceki Dönem 31 Aralık 2024
VARLIKLAR			
Dönen Varlıklar		84.906.085	85.224.468
Nakit ve Nakit Benzerleri	4	23.318.683	34.435.342
Finansal Yatırımlar	5	6.420	7.124
Ticari Alacaklar			
- İlişkili Taraflardan Ticari Alacaklar	7,33	18.882.923	19.007.087
- İlişkili Olmayan Taraflardan Ticari Alacaklar	7	10.436.987	9.657.921
Diğer Alacaklar			
- İlişkili Taraflardan Diğer Alacaklar	8,33	1.794.230	2.602.702
- İlişkili Olmayan Taraflardan Diğer Alacaklar	8	337.867	871.170
Türev Araçlar	9	2.950.730	570.196
Stoklar	10	23.671.382	15.485.420
Peşin Ödenmiş Giderler			
- İlişkili Olmayan Taraflara Peşin Ödenmiş Giderler	18	1.812.998	1.371.762
Cari Dönem Vergisiyle İlgili Varlıklar		90.598	163.100
Diğer Dönen Varlıklar	20	1.603.267	1.052.644
Duran Varlıklar		41.960.678	42.313.662
Finansal Yatırımlar	5	5.150.749	6.422.172
Maddi Duran Varlıklar	11	31.331.326	30.441.770
Maddi Olmayan Duran Varlıklar			
- Şerefiye	12	2.869.864	2.887.411
- Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar	13	2.087.753	2.220.439
Peşin Ödenmiş Giderler	18	204.024	140.220
Ertelenmiş Vergi Varlığı	31	316.962	201.650
TOPLAM VARLIKLAR		126.866.763	127.538.130

Ekteki dipnotlar bu konsolide finansal bilgilerin tamamlayıcı bir parçasıdır.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 ve 31 ARALIK 2024 TARİHLİ KONSOLİDE FİNANSAL DURUM TABLOLARI

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

	Dipnot Referansı	Bağımsız Denetimden Geçmiş Cari Dönem 31 Aralık 2025	Bağımsız Denetimden Geçmiş Önceki Dönem 31 Aralık 2024
KAYNAKLAR			
Kısa Vadeli Yükümlülükler		35.289.768	37.231.541
Kısa Vadeli Borçlanmalar	6	12.491.954	5.502.715
Uzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli Kısımları	6	5.045.649	14.490.330
Ticari Borçlar			
- İlişkili Taraflara Ticari Borçlar	7,33	5.036.055	4.072.329
- İlişkili Olmayan Taraflara Ticari Borçlar	7	9.170.668	9.368.336
Çalışanlara Sağlanan Faydalar Kapsamında Borçlar	19	640.301	685.627
Diğer Borçlar			
- İlişkili Olmayan Taraflara Diğer Borçlar	8	1.863	11.532
Ertelenmiş Gelirler	21	68.313	132.136
Dönem Karı Vergi Yükümlülüğü	31	245.107	348.524
Kısa Vadeli Karşılıklar			
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Kısa Vadeli Karşılıklar	17	908.887	1.124.353
- Diğer Kısa Vadeli Karşılıklar	15	1.113.260	776.970
Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler	20	567.711	718.689
Uzun Vadeli Yükümlülükler		45.701.313	46.488.943
Uzun Vadeli Borçlanmalar	6	39.807.777	42.847.532
Uzun Vadeli Karşılıklar			
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Karşılıklar	17	2.411.558	2.195.068
Ertelenmiş Vergi Yükümlülüğü	31	3.481.978	1.446.343
ÖZKAYNAKLAR	22	45.875.682	43.817.646
Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar		43.301.842	40.946.740
Ödenmiş Sermaye		369.276	369.276
Sermaye Düzeltmesi Farkları		11.646.759	11.646.759
Hisse Senedi İhraç Primi		6.302.621	6.302.621
Ortak Kontrolle Tabi Teşebbüs veya İşletmeleri İçeren Birleşmelerin Etkisi		(5.690.753)	(5.690.753)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler			
- Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm (Kayıpları)		(1.708.165)	(1.541.615)
- Maddi Duran Varlık Yeniden Değerleme Artışları		5.976.811	4.475.351
- Özkaynağa Dayalı Finansal Araçlara Yatırımlardan Kaynaklanan Kazançlar		1.596.383	3.233.436
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler			
- Yabancı Para Çevrim Farkları		(2.324.754)	(2.306.399)
- Nakit Akış Riskinden Korunma (Kayıpları)		(6.227)	(1.623.137)
Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler		3.219.852	2.887.610
Geçmiş Yıllar Karları		19.045.516	13.506.881
Net Dönem Karı		4.874.523	9.686.710
Kontrol Gücü Olmayan Paylar		2.573.840	2.870.906
TOPLAM KAYNAKLAR		126.866.763	127.538.130

Ekteki dipnotlar bu konsolide finansal bilgilerin tamamlayıcı bir parçasıdır.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 ve 2024 TARİHLERİNDE SONA EREN YILLARA AİT KONSOLİDE KAR VEYA ZARAR TABLOLARI

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

	Dipnot Referansı	Bağımsız Denetimden Geçmiş Cari Dönem 1 Ocak- 31 Aralık 2025	Bağımsız Denetimden Geçmiş Önceki Dönem 1 Ocak- 31 Aralık 2024
Hasılat	23	111.904.601	110.077.710
Satışların Maliyeti (-)	23	(79.559.084)	(77.267.768)
BRÜT KAR		32.345.517	32.809.942
Genel Yönetim Giderleri (-)	24,25	(2.990.173)	(2.978.490)
Pazarlama Giderleri (-)	24,25	(12.762.944)	(11.257.232)
Araştırma ve Geliştirme Giderleri (-)	24,25	(628.460)	(543.371)
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	26	3.025.401	2.719.952
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	26	(2.253.736)	(2.061.723)
ESAS FAALİYET KARI		16.735.605	18.689.078
Yatırım Faaliyetlerden Gelirler	27	11.057.857	7.995.382
Yatırım Faaliyetlerden Giderler (-)	27	(679.996)	(344.443)
FİNANSMAN GELİRLERİ VE GİDERLERİ			
ÖNCESİ FAALİYET KARI		27.113.466	26.340.017
Finansman Gelirleri	28	5.600	340.709
Finansman Giderleri (-)	29	(23.361.989)	(17.187.100)
Net Parasal Pozisyon Kazançları	30	2.922.250	4.858.948
FAALİYETLER VERGİ ÖNCESİ KARI		6.679.327	14.352.574
Vergi Gideri		(1.473.115)	(3.860.107)
Dönem Vergi Gideri	31	(1.092.526)	(822.302)
Ertelenmiş Vergi Gideri (-)	31	(380.589)	(3.037.805)
DÖNEM KARI		5.206.212	10.492.467
Dönem Karının Dağılımı			
Kontrol Gücü Olmayan Paylar		331.689	805.757
Ana Ortaklık Payları		4.874.523	9.686.710
Pay Başına Kazanç	32	13,20	26,23

Ekteki dipnotlar bu konsolide finansal bilgilerin tamamlayıcı bir parçasıdır.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 ve 2024 TARİHLERİNDE SONA EREN YILLARA AİT KONSOLİDE DİĞER KAPSAMLI GELİR TABLOLARI

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

	Bağımsız Denetimden Geçmiş Cari Dönem 1 Ocak- 31 Aralık 2025	Bağımsız Denetimden Geçmiş Önceki Dönem 1 Ocak- 31 Aralık 2024
DÖNEM KARI	5.206.212	10.492.467
DİĞER KAPSAMLI GELİR KISMI		
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacaklar	(312.308)	(393.465)
Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm (Kayıpları)	(226.874)	(603.325)
Maddi Duran Varlık Yeniden Değerleme Artışları	1.921.322	263.671
Özkaynağa Dayalı Finansal Araçlara Yatırımlardan Kaynaklanan (Kayıplar)	(1.279.308)	(1.175.345)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak Diğer Kapsamlı Gelire İlişkin Vergiler		
Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm (Kayıpları) Vergi Etkisi	50.159	143.387
Maddi Duran Varlık Yeniden Değerleme Artışları Vergi Etkisi	(419.862)	391.913
Özkaynağa Dayalı Finansal Araçlara Yatırımlardan Kaynaklanan (Kayıplar) Vergi Etkisi	(357.745)	586.234
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacaklar	999.282	(3.225.816)
Yabancı Para Çevrim Farkları	(144.952)	(3.227.466)
Nakit Akış Riskinden Korunma Kazançları	1.489.663	2.200
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak Diğer Kapsamlı Gelire İlişkin Vergiler		
Nakit Akış Riskinden Korunma Kazançları Vergi Etkisi	(345.429)	(550)
DİĞER KAPSAMLI GELİR/GİDER	686.974	(3.619.281)
TOPLAM KAPSAMLI GELİR	5.893.186	6.873.186
Toplam Kapsamlı Gelirin Dağılımı		
Kontrol Gücü Olmayan Paylar	194.927	(111.010)
Ana Ortaklık Payları	5.698.259	6.984.196

Ekteki dipnotlar bu konsolide finansal bilgilerin tamamlayıcı bir parçasıdır.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 ve 2024 TARİHLERİNDE SONA EREN YILLARA AİT KONSOLİDE ÖZKAYNAKLAR DEĞİŞİM TABLOLARI

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

	Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak Birlikli Diğer Kapsamlı Gelirler ve Giderler				Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak Birlikli Diğer Kapsamlı Gelirler ve Giderler				Birlikli Karlar			
	Ödenmiş Sermaye	Sermaye Düzeltmesi Farkları	Hisse Senedi İhraç Primleri	Ortak Kontrolde Tabi İşlemleri İçeren Birleşmelerin Etkisi	Yabancı Para Çevrim Farkları	Nakit Akış Riskinden Korunma (Kayıpları)/ Kazançları	Maddi Durum Yarıllık Yeniden Değerleme Deger Arzı Fonları	Tanımlanmış Yabancı Yatırımlardan Kaynaklanan Kazançlar	Kardan Ayrılan Yedekler	Geçmiş Yıllar Karları	Ortaklığa Ait Özkaynaklar	Kontrol Gücü Olmayan Paylar
1 Ocak 2024 itibarıyla	369.276	11.646.759	6.302.621	(31.110.881)	(661)	(1.624.787)	3.838.127	(1.095.076)	2.887.610	6.385.429	33.962.544	3.459.373
Transferler	-	-	-	-	(2.305.738)	-	-	-	-	6.385.429	-	-
Toplam Kapsamlı Gelir veya Zararlar	-	-	-	-	-	1.650	637.224	(446.539)	-	-	6.984.196	(111.010)
Ortak Kontrolde Tabi İşlemleri İçeren Birleşmelerin Etkisi (*)	-	-	-	25.420.128	-	-	-	-	-	-	-	-
Ödenen Kar Payları (**)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(25.420.128)	-	(477.457)
31 Aralık 2024 itibarıyla	369.276	11.646.759	6.302.621	(5.690.753)	(2.306.399)	(1.623.137)	4.475.351	(1.541.615)	2.887.610	9.686.710	40.946.740	2.870.906
1 Ocak 2025 itibarıyla	369.276	11.646.759	6.302.621	(5.690.753)	(2.306.399)	(1.623.137)	4.475.351	(1.541.615)	2.887.610	9.686.710	40.946.740	2.870.906
Transferler	-	-	-	-	-	472.676	-	-	332.242	(9.686.710)	-	-
Toplam Kapsamlı Gelir veya Zararlar	-	-	-	-	(18.355)	1.144.234	1.501.460	(166.550)	-	4.874.523	5.698.259	194.927
Ödenen Kar Payları (**) (*)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3.343.157)	(3.343.157)	(491.993)
31 Aralık 2025 itibarıyla	369.276	11.646.759	6.302.621	(5.690.753)	(2.324.754)	(6.227)	5.976.811	(1.708.165)	3.219.852	4.874.523	43.301.842	2.572.840
31 Aralık 2025 itibarıyla	369.276	11.646.759	6.302.621	(5.690.753)	(2.324.754)	(6.227)	5.976.811	(1.708.165)	3.219.852	4.874.523	43.301.842	2.572.840

(*) KCK tarafından yayımlanan ilke karar uyarınca tüzel kişiliği sona eren şirketlerin birleşme etkileri, geçmiş yıl kar/zararları altında muhasebeleştirilmiştir.

(**) 9 Mayıs 2025 tarihinde yapılan 2024 Yılı Olağan Genel Kurul Toplantısında tanınan karından karşılama üzere brüt 3.343.157 bin TL'nin dağıtılmasına ve dağıtılacak karın tamamının nakit olarak verilmesine karar verilmiş ve 19 Haziran 2025 tarihinden itibaren temettü dağıtımını gerçekleştirmiştir. Grup'un bağlı ortaklıklarından pladis Arabia Food Manufacturing Company alınan Yönetim Kurulu Kararı ile 28 Nisan 2025 tarihinde 1.014.056 bin TL temettü ödemiştir. İlgili tutarın 491.993 bin TL tutarındaki kısmı kontrol gücü olmayan paylar altında muhasebeleştirilmiştir (31 Aralık 2024: 994.139 bin TL, kontrol gücü olmayan paylar: 477.457 bin TL).

Ekteki dipnotlar bu konsolide finansal bilgilerin tamamlayıcı bir parçasıdır.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 ve 2024 TARİHLERİNDE SONA EREN YILLARA AİT KONSOLİDE NAKİT AKIŞ TABLOLARI

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

		Bağımsız Denetimden Geçmiş Cari Dönem 1 Ocak- 31 Aralık 2025	Bağımsız Denetimden Geçmiş Önceki Dönem 1 Ocak- 31 Aralık 2024
	Dipnot Referansı		
İŞLETME FAALİYETLERİNDEN NAKİT AKIŞLARI			
Dönem karı		5.206.212	10.492.467
Dönem Net Karı Mutabakatı ile İlgili Düzeltmeler			
Amortisman ve İtfa Gideri ile İlgili Düzeltmeler			
Maddi duran varlıkların amortismanı	11	2.437.961	2.366.588
Maddi olmayan duran varlıkların itfa payları	13	14.136	16.472
Değer Düşüklüğü (İptali) ile İlgili Düzeltmeler			
Alacalarda değer düşüklüğü ile ilgili düzeltmeler	7	50.569	34.236
Finansal yatırım değer (artışı)	27	(1.097)	(1.322)
Stok değer düşüklüğü karşılığı	10	75.085	41.514
Karşılıklar ile İlgili Düzeltmeler			
Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Karşılıklar ile İlgili Düzeltmeler			
Kıdem tazminatı karşılığı	17	676.600	530.591
Kullanılmamış izin tahakkuku	17	324.995	344.066
Performans prim tahakkuku	17	530.583	790.876
Dava ve/veya Ceza Karşılıkları ile İlgili Düzeltmeler	15	64.651	29.988
Diğer Karşılıklar (İptalleri) ile İlgili Düzeltmeler (net)		286.769	(261.880)
Faiz (Gelirleri) ve Giderleri ile İlgili Düzeltmeler			
Faiz (gelirleri)	27	(4.358.784)	(3.469.948)
Faiz giderleri	29	5.657.214	6.235.908
Vergi Gideri ile İlgili Düzeltmeler	31	1.473.115	3.860.107
Duran Varlıkların Elden Çıkarılmasından Kaynaklanan Kayıplar/(Kazançlar) ile İlgili Düzeltmeler			
Maddi duran varlıkların elden çıkarılmasından kaynaklanan (kazançlar) ile ilgili düzeltmeler	27	(2.982)	(4.927)
Yatırım ya da Finansman Faaliyetlerinden Kaynaklanan Nakit Akışlarına Neden Olan Diğer Kalemlere İlişkin Düzeltmeler			
Finansal borçlar kur değişimi (net)	28,29	16.587.222	9.785.607
Yatırım faaliyetlerinden kur farkı (net)	27	(5.958.032)	(4.125.860)
Komisyon giderleri ve finansman gelirleri (net)		1.111.953	824.876
Kar/(Zarar) Mutabakatı ile İlgili Diğer Düzeltmeler			
Kira gelirleri	27	(56.966)	(48.882)
Parasal (kazanç) ile ilgili düzeltmeler		(1.236.440)	(3.583.050)
Varlık ve yükümlülüklerdeki değişimler öncesi net nakit		22.882.764	23.857.427

Ekteki dipnotlar bu konsolide finansal bilgilerin tamamlayıcı bir parçasıdır.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

		Bağımsız Denetimden Geçmiş Cari Dönem 1 Ocak- 31 Aralık 2025	Bağımsız Denetimden Geçmiş Önceki Dönem 1 Ocak- 31 Aralık 2024
	Dipnot Referansı		
İşletme Sermayesinde Gerçekleşen Değişimler			
Ticari alacaklardaki artış		(2.487.778)	(2.710.857)
İlişkili taraflardan ticari alacaklardaki artış		(4.361.761)	(10.193.851)
Stoklardaki artış		(9.732.298)	(4.283.758)
Diğer alacaklar ve diğer varlıklardaki artış		(1.189.129)	(661.313)
Ticari borçlardaki artış		1.096.504	2.078.338
İlişkili taraflara ticari borçlardaki artış		1.924.850	1.074.728
Diğer borçlar ve yükümlülüklerdeki artış		5.465	768.223
Faaliyetlerden elde edilen nakit		8.138.617	9.928.937
Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Karşılıklar Kapsamında Yapılan Ödemeler			
Ödenen kıdem tazminatı	17	(242.993)	(356.484)
Ödenen yıllık izin	17	(233.120)	(224.548)
Ödenen performans primleri	17	(635.674)	(472.829)
Vergi Ödemeleri		(1.123.441)	(1.298.957)
İşletme faaliyetlerinden elde edilen nakit		5.903.389	7.576.119
YATIRIM FAALİYETLERİNDEN KAYNAKLANAN NAKİT AKIŞLARI			
Maddi ve maddi olmayan duran varlık satışlarından kaynaklanan nakit girişleri		161.546	15.069
Maddi duran varlık alımından kaynaklanan nakit çıkışları		(1.715.843)	(3.340.604)
Maddi olmayan duran varlık alımından kaynaklanan nakit çıkışları	13	(23.043)	(11.318)
İlişkili taraflardan ticari olmayan alacaklardaki değişim		194.200	9.029
Alınan faiz	27	4.358.784	3.469.948
Verilen diğer nakit avans ve borçlar		(63.803)	278.324
Başka işletmelerin veya fonların paylarının veya borçlanma araçlarının edinimi için yapılan nakit (çıkışları)		(7.947)	(20.075)
Kiralamadan elde edilen nakit		56.966	48.882
Yatırım faaliyetlerinde elde edilen nakit		2.960.860	449.255
FİNANSAL FAALİYETLERİNDEN KAYNAKLANAN NAKİT AKIŞLARI			
Kredilerden nakit girişleri		28.925.964	36.285.897
Kredi geri ödemelerine ilişkin nakit çıkışları		(33.560.771)	(21.881.997)
Türev araçlardan nakit çıkışları		(3.032.387)	-
Ödenen faiz		(5.224.851)	(5.408.690)
Ödenen temettü		(3.835.150)	(477.457)
Ödenen komisyon		(1.111.953)	(824.876)
Finansal faaliyetlerden (kullanılan)/elde edilen nakit		(17.839.148)	7.692.877
NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ ÜZERİNDEKİ ENFLASYON ETKİSİ		(8.127.198)	(6.771.495)
KUR FARKI DEĞİŞİMİNİN NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ		5.985.438	3.458.682
NAKİT VE NAKİT BENZERİ KALEMLERDEKİ NET DEĞİŞİM		(11.116.659)	12.405.438
DÖNEM BAŞI NAKİT VE NAKİT BENZERİ KALEMLER	4	34.435.342	22.029.904
DÖNEM SONU NAKİT VE NAKİT BENZERİ KALEMLER	4	23.318.683	34.435.342

Ekteki dipnotlar bu konsolide finansal bilgilerin tamamlayıcı bir parçasıdır.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

1. GRUP'UN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU

Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. ("Şirket") ve bağlı ortaklıkları (hep birlikte "Grup" olarak anılacaktır), ana ortaklık Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. ve mevcut oy hakları sebebiyle kontrolüne sahip bulunduğu konsolidasyon kapsamında on dört bağlı ortaklıktan oluşmaktadır (2024: On dört).

Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. 1944 yılında kurulmuştur. Şirketin ana faaliyet konusu özellikle bisküvi, çikolata, çikolata kaplamalı bisküvi, gofret ve kek imalatıdır.

Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş., 30 Ekim 1996 tarihinden beri Borsa İstanbul A.Ş.'de ("BİST") (Eski Adı: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası ("İMKB")) işlem görmekte olan Anadolu Gıda Sanayi A.Ş. ile 31 Aralık 2003 tarihi itibarıyla kendi ismi altında birleşerek halka açılmıştır.

Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.'nin merkezi Kısıklı Mah. Ferah Cad. No:1 Büyük Çamlıca Üsküdar İstanbul'dadır.

Grup'un 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla toplam çalışan sayısı 10.285 olup, bu sayı içerisinde 2.947 taşeron çalışanı bulunmaktadır (31 Aralık 2024: 10.254, taşeron çalışan sayısı: 2.556).

Grup'un ana ortağı ve aynı zamanda kontrolü elinde tutan taraf pladis Foods Limited'tir. Grup'un nihai ortağı ise Yıldız Uluslararası Gıda Yatırımları A.Ş.'dir. Yıldız Uluslararası Gıda Yatırımları A.Ş., pladis Foods Limited'in nihai ana ortağı olup Ülker Ailesi tarafından yönetilmektedir.

Şirket'in 31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihleri itibarıyla %5'ten fazla paya sahip ortaklarının ünvanları ve ortaklık payları aşağıdaki gibidir:

Ortaklığın Ünvanı	31 Aralık 2025		31 Aralık 2024	
	Pay Tutarı	Pay Oranı	Pay Tutarı	Pay Oranı
pladis Foods Limited	174.420	%47,23	174.420	%47,23
Diğer	194.856	%52,77	194.856	%52,77
	369.276	%100	369.276	%100

Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.'nin 31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihleri itibarıyla tam konsolidasyon kapsamındaki bağlı ortaklıkları ("Bağlı Ortaklıklar"), temel faaliyet konuları ile Şirket'in doğrudan ve etkin sahiplik oranları aşağıda belirtilmiştir:

Bağlı Ortaklıklar	31 Aralık 2025		31 Aralık 2024		Faaliyet Konusu
	Doğrudan Sahiplik Oranı	Etkin Sahiplik Oranı	Doğrudan Sahiplik Oranı	Etkin Sahiplik Oranı	
Atlas Gıda Pazarlama Sanayi ve Ticaret A.Ş.	%100,00	%100,00	%100,00	%100,00	Ticaret
Reform Gıda Paz. San. ve Tic. A.Ş.	%100,00	%100,00	%100,00	%100,00	Ticaret
UI Egypt B.V. (*)	-	%51,00	%51,00	%51,00	Yatırım
pladis Egypt for Food Industries S.A.E.	-	%51,40	-	%51,40	İmalat-Satış
Sabourne Investments Ltd. (*)	-	%100,00	%100,00	%100,00	Yatırım
pladis Arabia Food Manufacturing Company	-	%55,00	-	%55,00	İmalat-Satış
pladis Kazakhstan (*)	-	%100,00	%100,00	%100,00	İmalat-Satış
Ulker Star LLC	-	%99,00	-	%99,00	Satış
UI Mena B.V. (*)	-	%100,00	%100,00	%100,00	Yatırım
pladis Gulf FZE	-	%100,00	-	%100,00	Satış
pladis Egypt for Trading and Marketing S.A.E.	-	%99,80	-	%99,80	Satış
pladis Arabia International Manufacturing Company (*)	-	%100,00	%100,00	%100,00	İmalat-Satış
Taygeta Gıda Üretim ve Pazarlama A.Ş.	%100,00	%100,00	%100,00	%100,00	Ticaret-Danışmanlık
F.E. pladis Confectionery LLC (*)	-	%100,00	%100,00	%100,00	Satış

(*) İlgili şirketler kısmi bölünme yolu ile Grup'un %100 bağlı ortaklığı olan Taygeta Gıda Üretim ve Pazarlama A.Ş.'ye Ocak 2025 itibarıyla devrolmuştur.

Konsolide finansal tabloların onaylanması:

Konsolide finansal tablolar, yönetim kurulu tarafından onaylanmış ve 10 Mart 2026 tarihinde yayınlanması için yetki verilmiştir. Genel Kurul'un konsolide finansal tabloları değiştirme yetkisi bulunmaktadır.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

2. KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR

2.1 Sunuma İlişkin Temel Esaslar:

Konsolide Finansal Tabloların Hazırlanış Temelleri ve Belirli Muhasebe Politikaları

Grup'un konsolide finansal tabloları, Sermaye Piyasası Kurulu'nun ("SPK") 13 Haziran 2013 tarih ve 28676 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Seri II, 14.1 nolu "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği" ("Tebliğ") hükümlerine uygun olarak hazırlanmış olup, Tebliğ'in 5. Maddesine istinaden Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ("KGK") tarafından yürürlüğe konulmuş olan Türkiye Muhasebe Standartları ("TMS") esas alınmıştır. Bu standartlar, Türkiye Muhasebe Standartları ve Türkiye Finansal Raporlama Standartları ("TFRS") ile bunlara ilişkin ek ve yorumları içermektedir. Ayrıca finansal tablolar, KGK tarafından 3 Temmuz 2024 tarihinde yayımlanan "TFRS Taksonomisi" ile SPK tarafından yayımlanan Finansal Tablo Örnekleri ve Kullanım Rehberi'nde belirlenmiş olan formatlara uygun olarak SPK'nın finansal tablo ve dipnot formatları esas alınarak sunulmuştur.

Şirket ve Türkiye'de kayıtlı olan Bağlı Ortaklıkları, muhasebe kayıtlarının tutulmasında ve kanuni finansal tablolarının hazırlanmasında, SPK tarafından çıkarılan prensiplere ve şartlara, Türk Ticaret Kanunu ("TTK"), vergi mevzuatı ve Maliye Bakanlığı tarafından çıkarılan Tekdüzen Hesap Planı şartlarına uymaktadır. Yabancı ülkelerde faaliyet gösteren bağlı ortaklıklardan kanuni finansal tablolarını faaliyet gösterdikleri ülkelerde geçerli olan kanun ve yönetmeliklere uygun olarak hazırlamıştır. Konsolide finansal tablolar, gerçeğe uygun değerleri ile gösterilen finansal varlık ve yükümlülükler ile arsa, arazi, bina ve türev araçlar dışında, tarihi maliyet esasına göre hazırlanmıştır.

Fonksiyonel ve Sunum Para Birimi

Grup'un her işletmesinin kendi finansal tabloları faaliyette bulundukları temel ekonomik çevrede geçerli olan para birimi (fonksiyonel para birimi) ile sunulmuştur. Her işletmenin finansal durumu ve faaliyet sonuçları, Şirket'in geçerli para birimi olan ve konsolide finansal tablolar için sunum para birimi olan TL cinsinden ifade edilmiştir.

Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama

TFRS'leri uygulayan işletmeler, Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından 23 Kasım 2023 tarihinde yapılan açıklamayla birlikte, 31 Aralık 2023 tarihinde veya sonrasında sona eren yıllık raporlama dönemine ait finansal tablolarından itibaren TMS 29 Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama Standardına göre enflasyon muhasebesi uygulamaya başlamıştır.

TMS 29, geçerli para birimi yüksek enflasyonlu bir ekonominin para birimi olan işletmelerin, konsolide finansal tabloları da dahil olmak üzere, finansal tablolarında uygulanmaktadır. Söz konusu standart uyarınca, yüksek enflasyonlu bir ekonomiye ait para birimi esas alınarak hazırlanan finansal tablolar, bu para biriminin bilanço tarihindeki satın alma gücünde hazırlanmıştır. Önceki dönem finansal tablolar da karşılaştırma amacıyla karşılaştırmalı bilgiler raporlama dönemi sonundaki cari ölçüm birimi cinsinden ifade edilmiştir. Grup bu nedenle, 31 Aralık 2024 tarihli konsolide finansal tablolarını da, 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre sunmuştur.

SPK'nın 28 Aralık 2023 tarih ve 81/1820 sayılı kararı uyarınca, Türkiye Muhasebe/Finansal Raporlama Standartlarını uygulayan finansal raporlama düzenlemelerine tabi ihraççılar ile sermaye piyasası kurumlarının, 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla sona eren hesap dönemlerine ait yıllık finansal raporlarından başlamak üzere TMS 29 hükümlerini uygulamak suretiyle enflasyon muhasebesi uygulamasına karar verilmiştir.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

2. KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.1 Sunuma İlişkin Temel Esaslar (devamı):

Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama (devamı)

TMS 29 uyarınca yapılan yeniden düzenlemeler, Türkiye İstatistik Kurumu ("TÜİK") tarafından yayınlanan Türkiye'deki Tüketici Fiyat Endeksi'nden ("TÜFE") elde edilen düzeltme katsayısı kullanılarak yapılmıştır. 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla, konsolide finansal tabloların düzeltilmesinde kullanılan endeksler ve düzeltme katsayıları aşağıdaki gibidir:

Tarih	Endeks	Düzeltilme katsayısı	Üç yıllık kümülatif enflasyon oranları
31.12.2025	3.513,87	1,00000	%211
31.12.2024	2.684,55	1,30892	%291
31.12.2023	1.859,38	1,88981	%268

Grup'un yüksek enflasyonlu ekonomilerde finansal raporlama amacıyla yaptığı düzeltme işleminin ana unsurları aşağıdaki gibidir:

- Raporlama tarihi itibarıyla cari satın alma gücü cinsinden ifade edilenler dışındaki tüm kalemler ilgili düzeltme katsayıları kullanılarak endekslenir. Geçmiş yıllara ait tutarlar da aynı şekilde endekslenmiştir.
- Parasal varlık ve yükümlülükler, finansal durum tablosu tarihindeki cari satın alma gücü cinsinden ifade edildiklerinden endekslenmemektedirler. Parasal kalemler nakit ve nakit olarak alınacak veya ödenecek kalemlerdir.
- Duran varlıklar, iştirakler ve benzeri varlıklar, piyasa değerlerini aşmamak kaydıyla, tarihi maliyetleri üzerinden endekslenir. Amortismanlar da benzer şekilde düzeltilmiştir. Özkaynaklar içerisinde yer alan tutarlar, bu tutarların Şirket'e dahil olduğu veya Şirket içerisinde olduğu dönemlerde genel fiyat endekslerinin uygulanması sonucu yeniden düzenlenmiştir.
- Finansal durum tablosunda yer alan parasal olmayan kalemlerin endekslenmesinden etkilenen kar veya zarar tablosu kalemlerinden kar veya zarar tablosuna etkisi olanlar hariç olmak üzere, kar veya zarar tablosunda yer alan tüm kalemler, gelir ve gider hesaplarının ilk defa finansal tablolara yansıtıldığı dönemler üzerinden hesaplanan katsayılar ile endekslenir.
- Net parasal pozisyonda genel enflasyondan kaynaklanan kazanç veya kayıplar, parasal olmayan varlıklar, özkaynak kalemleri ve kar veya zarar tablosu hesaplarında yapılan düzeltmelerin farkıdır. Net parasal pozisyondaki bu kazanç veya kayıplar kar veya zarara dahil edilir (Not 30).

Konsolidasyona İlişkin Esaslar

(a) Bağlı ortaklıklar

Bağlı ortaklıklar, Grup'un kontrolünün olduğu şirketlerdir. Grup'un kontrolü; bu şirketlerdeki değişken getirilere maruz kalma, bu getirilerde hak sahibi olma ve bunları yönlendirebilme gücü ile sağlanmaktadır. Bağlı ortaklıklar, kontrolün Grup'a geçtiği tarihten itibaren tam konsolidasyon yöntemi kullanılarak konsolide edilirler. Kontrolün ortadan kalktığı tarih itibarıyla konsolidasyon kapsamından çıkarılırlar.

Grup içi işlemlerden doğan bakiyeler ve grup içi şirketlerle yapılan işlemlerden doğan gerçekleşmemiş kayıp ve kazançlar elimine edilir.

(b) Grup'un mevcut bağlı ortaklığının sermaye payındaki değişiklikler

Grup'un bağlı ortaklıklarındaki sermaye payında kontrol kaybına neden olmayan değişiklikler özkaynak işlemleri olarak muhasebeleştirilir. Grup'un payı ile kontrol gücü olmayan payların defter değerleri, bağlı ortaklık paylarındaki değişiklikleri yansıtmak amacıyla düzeltilir. Kontrol gücü olmayan payların düzeltildiği tutar ile alınan veya ödenen bedelin gerçeğe uygun değeri arasındaki fark, doğrudan özkaynaklarda Grup'un payı olarak muhasebeleştirilir.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

2. KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.1 Sunuma İlişkin Temel Esaslar (devamı):

Konsolidasyona İlişkin Esaslar (devamı)

(c) Bağlı ortaklık kontrolünün kaybedilmesi

Grup'un bir bağlı ortaklığındaki kontrolü kaybetmesi durumunda, satış sonrasındaki kar/zarar, i) alınan satış bedeli ile kalan payın gerçeğe uygun değerlerinin toplamı ile ii) bağlı ortaklığın varlık (şerefiye dahil) ve yükümlülüklerinin ve kontrol gücü olmayan payların önceki defter değerleri arasındaki fark olarak hesaplanır. Diğer kapsamlı gelir içinde bağlı ortaklık ile ilgili önceden muhasebeleştirilen ve özkaynakta toplanan tutarlar, Şirket'in ilgili varlıkları satmış olduğu varsayımı üzerine kullanılacak muhasebe yöntemine göre kayda alınır (Örneğin; konuyla ilgili TFRS standartları uyarınca, kar/(zarara) aktarılması ya da doğrudan geçmiş yıl karlarına transfer). Bağlı ortaklığın satışı sonrası kalan yatırımın kontrolünün kaybedildiği tarihteki gerçeğe uygun değeri, TFRS 9 Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçüm standardı kapsamında belirlenen başlangıç muhasebeleştirmesinde gerçeğe uygun değer olarak ya da, uygulanabilir olduğu durumlarda, bir iştirak ya da müşterek olarak kontrol edilen bir işletmedeki yatırımın başlangıç muhasebeleştirmesindeki maliyet bedeli olarak kabul edilir.

2.2 Yeni ve Revize Edilmiş Türkiye Finansal Raporlama Standartları:

a) 2025 yılından itibaren geçerli olan değişiklikler ve yorumlar

TMS 21 (Değişiklikler) Takas Edilebilirliğin Bulunmaması

Bu değişiklikler, bir para biriminin ne zaman değiştirilebilir olduğunu ve olmadığında döviz kurunun nasıl belirleneceğini belirlemeye yönelik rehberlik içermektedir. Değişiklikler, 1 Ocak 2025 tarihinde veya sonrasında başlayan yıllık raporlama dönemlerinden itibaren geçerlidir.

Söz konusu standart, değişiklik ve iyileştirmelerin Grup'un konsolide finansal durumu ve performansı üzerinde önemli bir etkisi bulunmamaktadır.

b) Henüz yürürlüğe girmemiş standartlar ile mevcut önceki standartlara getirilen değişiklikler ve yorumlar

Grup henüz yürürlüğe girmemiş aşağıdaki standartlar ile mevcut önceki standartlara getirilen aşağıdaki değişiklik ve yorumları henüz uygulamamıştır:

TFRS 17	<i>Sigorta Sözleşmeleri</i>
TFRS 17 (Değişiklikler)	<i>Sigorta Sözleşmeleri ile TFRS 17 ile TFRS 9'un İlk Uygulaması – Karşılaştırmalı Bilgiler</i>
TFRS 18	<i>Finansal Tablolarda Sunum ve Açıklamalar</i>
TFRS 19	<i>Kamuya Hesap Verme Yükümlülüğü Olmayan Bağlı Ortaklıklar: Açıklamalar</i>
TFRS 9 ve TFRS 7 (Değişiklikler)	<i>Finansal Araçların Sınıflandırılması ve Ölçümü</i>
TFRS 9 ve TFRS 7 (Değişiklikler)	<i>Doğaya Bağlı Elektrikçiye Dayanan Sözleşmeler</i>
Yıllık İyileştirmeler	<i>TFRS'lere İlişkin Yıllık İyileştirmeler – Cilt 11</i>
TFRS 19 (Değişiklikler)	<i>Kamuya Hesap Verme Sorumluluğu Bulunmayan Bağlı Ortaklıklar: Açıklamalar</i>

TFRS 17 Sigorta Sözleşmeleri

TFRS 17, sigorta yükümlülüklerinin mevcut bir karşılama değerinde ölçülmesini gerektirir ve tüm sigorta sözleşmeleri için daha düzenli bir ölçüm ve sunum yaklaşımı sağlar. Bu gereklilikler sigorta sözleşmelerinde tutarlı, ilkeye dayalı bir muhasebeleştirmeye ulaşmak için tasarlanmıştır. TFRS 17, sigorta ve reasürans ile emeklilik şirketleri için 1 yıl daha ertelenmiş olup 1 Ocak 2027 itibarıyla TFRS 4 Sigorta Sözleşmeleri'nin yerini alacaktır.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

2. KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.2 Yeni ve Revize Edilmiş Türkiye Finansal Raporlama Standartları (devamı):

b) Henüz yürürlüğe girmemiş standartlar ile mevcut önceki standartlara getirilen değişiklikler ve yorumlar (devamı)

TFRS 17 (Değişiklikler) Sigorta Sözleşmeleri ile TFRS 17 ile TFRS 9'un İlk Uygulaması – Karşılaştırmalı Bilgiler

TFRS 17'de uygulama maliyetlerini azaltmak, sonuçların açıklanmasını ve geçişi kolaylaştırmak amacıyla değişiklikler yapılmıştır.

Ayrıca, karşılaştırmalı bilgilere ilişkin değişiklik ile TFRS 7 ve TFRS 9'u aynı anda ilk uygulayan şirketlere finansal varlıklarına ilişkin karşılaştırmalı bilgileri sunarken o finansal varlığa daha önce TFRS 9'un sınıflandırma ve ölçüm gereklilikleri uygulanmış gibi sunmasına izin verilmektedir. Değişiklikler TFRS 17 ilk uygulandığında uygulanacaktır.

TFRS 18 Finansal Tablolarda Sunum ve Açıklamalar

TFRS 18, uygulayan tüm işletmeler için finansal tablolarda bilgilerin sunumu ve açıklanması konusundaki gereklilikleri içermektedir. Bu standart, 1 Ocak 2027 tarihinde ve sonrasında başlayan yıllık raporlama dönemlerinden itibaren geçerlidir.

TFRS 19 Kamuya Hesap Verme Yükümlülüğü Olmayan Bağlı Ortaklıklar ve Açıklamalar

TFRS 19, uygun koşulları sağlayan bir bağlı ortaklığın, diğer Türkiye Finansal Raporlama Standartlarındaki açıklama gereklilikleri yerine uygulamasına izin verilen açıklama gerekliliklerini belirlemektedir. Bu standart, 1 Ocak 2027 tarihinde veya sonrasında başlayan yıllık raporlama dönemlerinden itibaren geçerlidir.

TFRS 9 ve TFRS 7 (Değişiklikler) Finansal Araçların Sınıflandırılması ve Ölçümü

Değişiklikler, TFRS 9 Finansal Araçlar standardının sınıflandırma ve ölçüm gerekliliklerinin uygulama sonrası gözden geçirilmesi sırasında belirlenen konuları ele almaktadır. Bu değişiklikler, 1 Ocak 2026 tarihinde veya sonrasında başlayan yıllık raporlama dönemlerinden itibaren geçerlidir.

TFRS 9 ve TFRS 7 (Değişiklikler) Doğaya Bağlı Elektriğe Dayanan Sözleşmeler

Değişiklikler, doğaya bağlı elektriğe dayanan sözleşmeleri daha gerçeğe uygun bir şekilde yansıttığı görüşüyle, işletmelerin finansal tablolarına bu tür sözleşmelere ilişkin bilgileri dahil edebilmelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu değişiklikler, 1 Ocak 2026 tarihinde veya sonrasında başlayan yıllık raporlama dönemlerinden itibaren geçerlidir.

TFRS'lere İlişkin Yıllık İyileştirmeler – Cilt 11

Duyuru aşağıdaki değişiklikleri içermektedir:

- TFRS 1: İlk kez uygulayanlar için riskten korunma muhasebesi
- TFRS 7: Finansal tablo dışı bırakmadan kaynaklanan kazanç veya kayıp
- TFRS 7: İşlem fiyatı ile gerçeğe uygun değer arasındaki ertelenmiş farkın açıklanması
- TFRS 7: Giriş ve kredi riski açıklamaları
- TFRS 9: Kiracı tarafından kira yükümlülüğünün finansal tablo dışı bırakılması
- TFRS 9: İşlem fiyatı
- TFRS 10: 'Fiili temsilci' tespiti
- TMS 7: Maliyet yöntemi

Bu değişiklikler, 1 Ocak 2026 tarihinde veya sonrasında başlayan yıllık raporlama dönemlerinden itibaren geçerlidir.

TFRS 19 (Değişiklikler) Kamuya Hesap Verme Sorumluluğu Bulunmayan Bağlı Ortaklıklar: Açıklamalar

Değişiklikler, TFRS 19'un ilk yayımlandığı tarihte dikkate alınmamış olan yeni veya revize edilmiş Türkiye Finansal Raporlama Standartlarını kapsamaktadır. Bu değişiklikler, 1 Ocak 2027 tarihinde veya sonrasında başlayan yıllık raporlama dönemlerinden itibaren geçerlidir.

Söz konusu standart, değişiklik ve iyileştirmelerin Grup'un konsolide finansal durumu ve performansı üzerindeki muhtemel etkileri değerlendirilmektedir.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

2. KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti

Konsolide finansal tablolar hazırlanırken uygulanan temel muhasebe politikaları aşağıda belirtilmiştir. Bu politikalar, aksi belirtilmedikçe sunulan yıllar için tutarlı bir şekilde uygulanmıştır:

Hasılat

Grup'un hasılatı ağırlıklı olarak bisküvi, çikolata kaplamalı bisküvi, gofret, kek ve çikolata satışından oluşmaktadır.

Grup, TFRS 15, "Müşteri Sözleşmelerinden Hasılat Standardı" doğrultusunda aşağıda yer alan beş aşamalı model kapsamında hasılatı finansal tablolarında muhasebeleştirilmektedir.

- Müşteriler ile yapılan sözleşmelerin tanımlanması
- Sözleşmelerdeki edim yükümlülüklerinin tanımlanması
- Sözleşmelerdeki işlem bedelinin belirlenmesi
- İşlem bedelinin edim yükümlülüklerine dağıtılması
- Hasılatın muhasebeleştirilmesi

Grup, müşterilerle yapılan her bir sözleşmede taahhüt ettiği mal veya hizmetleri değerlendirerek, söz konusu mal veya hizmetleri devretmeye yönelik verdiği ayrıştırılabilir her bir taahhüdü ayrı bir edim yükümlülüğü olarak belirlemektedir. Her bir edim yükümlülüğü için, edim yükümlülüğünün zamana yayılı olarak mı yoksa belirli bir anda mı yerine getirileceği sözleşme başlangıcında belirlenir. Grup, bir mal veya hizmetin kontrolünü zamanla devreder ve dolayısıyla ilgili satışlara ilişkin edim yükümlülüklerini zamana yayılı olarak yerine getirirse, söz konusu edim yükümlülüklerinin tamamen yerine getirilmesine yönelik ilerlemeyi ölçerek hasılatı zamana yayılı olarak finansal tablolara alır. Grup, taahhüt edilmiş bir mal veya hizmeti müşterisine devrederek edim yükümlülüğünü yerine getirdiğinde veya getirdikçe, bu edim yükümlülüğüne tekabül eden işlem bedelini hasılat olarak finansal tablolarına kaydeder. Mal veya hizmetlerin kontrolü müşterilerin eline geçtiğinde (veya geçtikçe) mal veya hizmet devredilmiş olur. Grup, satışı yapılan mal veya hizmetin kontrolünün müşteriye devrini değerlendirirken, a) Grup'un mal veya hizmete ilişkin tahsil hakkına sahipliği, b) müşterinin mal veya hizmetin yasal mülkiyetine sahipliği, c) mal veya hizmetin zilyetliğinin devri, d) müşterinin mal veya hizmetin mülkiyetine sahip olmaktan doğan önemli risk ve getirilere sahipliği, e) müşterinin mal veya hizmeti kabul etmesi koşullarını dikkate alır. Grup, sözleşmenin başlangıcında, müşteriye taahhüt ettiği mal veya hizmetin devir tarihi ile müşterinin bu mal veya hizmetin bedelini ödediği tarih arasında geçen sürenin bir yıl veya daha az olacağını öngörmesi durumunda, taahhüt edilen bedelde önemli bir finansman bileşeninin etkisi için düzeltme yapmamaktadır. Diğer taraftan, hasılatın içerisinde önemli bir finansman unsuru bulunması durumunda, hasılat değeri gelecekte oluşacak tahsilatların, finansman unsuru içerisinde yer alan faiz oranı ile indirgenmesi ile tespit edilir. Fark, tahakkuk esasına göre esas faaliyetlerden diğer gelirler olarak ilgili dönemlere kaydedilir.

Stoklar

Stoklar, maliyetin ya da net gerçekleşebilir değerin düşük olanı ile değerlendirilmektedir. Sabit ve değişken genel üretim giderlerinin bir kısmını da içeren maliyetler stokların bağlı bulunduğu sınıfa uygun olan ortalama maliyet yöntemine göre değerlendirilir. Net gerçekleşebilir değer, olağan ticari faaliyet içerisinde oluşan tahmini satış fiyatından tahmini tamamlanma maliyeti ile satış gerçekleştirmek için yüklenilmesi gereken tahmini maliyetlerin toplamının indirilmesiyle elde edilir. Stokların net gerçekleşebilir değeri maliyetinin altına düştüğünde, stoklar net gerçekleşebilir değerine indirgenir ve değer düşüklüğünün olduğu yılda gelir tablosuna gider olarak yansıtılır. Daha önce stokların net gerçekleşebilir değere indirgenmesine neden olan koşulların geçerliliğini kaybetmesi veya değişen ekonomik koşullar nedeniyle net gerçekleşebilir değerde artış olduğu kanıtlandığı durumlarda, ayrılan değer düşüklüğü karşılığı iptal edilir. İptal edilen tutar önceden ayrılan değer düşüklüğü tutarı ile sınırlıdır.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

2. KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

Maddi Duran Varlıklar

Üretim ya da mal veya hizmetin verilmesinde veya idari amaçlar için kullanımda tutulan arsa, arazi ve binalar yeniden değerlendirilmiş tutarlarıyla ifade edilir. Yeniden değerlendirilmiş tutar, yeniden değerlendirme tarihinde tespit edilen gerçeğe uygun değerden sonraki dönemlerde oluşan birikmiş amortisman ve birikmiş değer düşüklüğü düşülerek tespit edilir. Yeniden değerlemeler bilanço tarihinde belirlenecek gerçeğe uygun değerden defter değerinden önemli farklılık göstermeyecek şekilde 5 yıldan uzun olmamak üzere yapılır. Yeniden değerlemelerin sıklığı, yeniden değerlendirme konusu maddi duran varlık kalemlerinin gerçeğe uygun değerlerindeki değişimlere bağlıdır. Yeniden değerlendirilen varlıkların gerçeğe uygun değerinin taşınan değerinden önemli ölçüde farklılaşması durumunda, en fazla 5 yıllık dönemlerde, yeniden değerlendirilir. Tüm diğer maddi duran varlıklar tarihi maliyet bedelinden birikmiş amortisman düşülmesi suretiyle gösterilir. Maliyet bedeli doğrudan varlık ve ilişkilendirilebilir elde etme maliyetlerini içerir.

Kiralama veya idari amaçlı ya da halihazırda belirlenmemiş olan diğer amaçlar doğrultusunda inşa edilme aşamasındaki varlıklar, maliyet değerlerinden varsa değer düşüklüğü kaybı düşülerek gösterilirler. Maliyete yasal harçlar da dahil edilir. Kullanıma ve satışa hazır hale getirilmesi önemli ölçüde zaman isteyen varlıklar söz konusu olduğunda, borçlanma maliyetleri uyarınca aktifleştirilir. Bu tür varlıklar, diğer sabit varlıklar için kullanılan amortisman yönteminde olduğu gibi, kullanıma hazır olduklarında amortisman tabi tutulurlar.

Arsa, arazi ve yapılmakta olan yatırımlar dışında, maddi duran varlıkların maliyet tutarları, beklenen faydalı ömürlerine göre doğrusal amortisman yöntemi kullanılarak amortisman tabi tutulur. Beklenen faydalı ömür, kalıntı değer ve amortisman yöntemi, tahminlerde ortaya çıkan değişikliklerin olası etkileri için her yıl gözden geçirilir ve tahminlerde bir değişiklik varsa ileriye dönük olarak muhasebeleştirilir.

Finansal kiralamaya konu olan maddi duran varlıklar, faydalı ömrün kira süresi uzun olduğu hallerde kira süresi boyunca, kısa olduğu durumlarda faydalı ömürleri üzerinden amortisman tabi tutulur.

Finansal Kiralama İşlemleri

Mülkiyete ait risk ve kazanımların önemli bir kısmının kiracıya ait olduğu kiralama işlemi, finansal kiralama olarak sınıflandırılır. Diğer kiralamalar faaliyet kiralaması olarak sınıflanır.

Kiralama - kiralayan durumda Grup

Finansal kiralama alacakları Grup'un kiralamadaki net yatırım tutarı kadar kaydedilir. Finansal kiralama geliri, Grup'un finansal kiralama net yatırımına sabit dönemsel getiri oranı sağlayacak şekilde muhasebe dönemlerine dağıtılır.

Faaliyet kiralamasına ilişkin kira gelirleri, ilgili kira dönemi boyunca doğrusal yöntem ile muhasebeleştirilir. Kiralamanın gerçekleşmesi ve müzakere edilmesinde katlanılan doğrudan başlangıç maliyetleri kiralanan varlığın maliyetine dahil edilir ve doğrusal yöntem ile kira süresi boyunca itfa edilir.

Finansal kiralamayla elde edilen varlıklar, kiralama tarihindeki varlığın makul değeri, ya da asgari kira ödemelerinin bugünkü değerinden düşük olanı kullanılarak aktifleştirilir. Kiralayana karşı olan yükümlülük, bilançoda finansal kiralama yükümlülüğü olarak gösterilir. Finansal kiralama ödemeleri, finansman gideri ve finansal kiralama yükümlülüğündeki azalışı sağlayan anapara ödemesi olarak ayrılır ve böylelikle borcun geri kalan anapara bakiyesi üzerinden sabit bir oranda faiz hesaplanmasını sağlar. Finansal giderler, Grup'un genel borçlanma politikası kapsamında finansman giderlerinin aktifleştirilen kısmı haricindeki bölümü kar veya zarar tablosuna kaydedilir.

Kiralama - kiracı durumunda Grup

TFRS 16 kapsamında olmayan faaliyet kiralamaları için yapılan ödemeler (kiralayandan kira işleminin gerçekleşebilmesi için alınan veya alınacak olan teşvikler de kira dönemi boyunca doğrusal yöntem ile kar veya zarar tablosuna kaydedilir), kira dönemi boyunca doğrusal yöntem ile konsolide kar veya zarar tablosuna kaydedilir. Grup'un TFRS 16 kapsamında değerlendirilecek önemli bir kiralama sözleşmesi bulunmamaktadır.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

2. KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

İşletme Birleşmeleri

Bağlı ortaklıkların alımı, satın alım yöntemi kullanılarak muhasebeleştirilir. İşletme birleşmesinin maliyeti, birleşme tarihinde verilen varlıkların, oluşan veya üstlenilen yükümlülüklerin ve bağlı ortaklığın kontrolünü elde etmek için çıkarılan özkaynak araçlarının gerçeğe uygun değerlerinin ve işletme birleşmesine doğrudan atfedilebilen diğer maliyetlerin toplamı olarak hesaplanır. TFRS 5, "Satılmak Üzere Tutulan Duran Varlıklar ve Durdurulan Faaliyetler"e göre satılmak üzere elde tutulan ve gerçeğe uygun değerden satış masraflarının düşülmesiyle bulunan değer ile kayda alınan duran varlıklar (veya satılacak gruplar) hariç olmak üzere alınan işletmenin TFRS 3, "İşletme Birleşmeleri"ne göre kayda alınma şartlarını karşılayan belirlenebilen varlıkları, yükümlülükleri ve şarta bağlı yükümlülükleri gerçeğe uygun değerleri üzerinden kayda alınır.

Satın alım sırasında oluşan şerefiye, satın alımın maliyetinin, satın alınan işletmenin tanımlanabilen varlıkları, yükümlülükleri ve şarta bağlı yükümlülüklerindeki Grup'un payını aşan kısmı olarak belirlenir ve ilk olarak maliyet değeri üzerinden kayıtlara alınır. Yeniden gözden geçirildikten sonra Grup'un satın alınan işletmeye ilişkin tanımlanabilen varlık, yükümlülük ve şarta bağlı yükümlülüklerindeki payının, satın alım maliyetini aşması halinde aşan kısım derhal gelir olarak kaydedilir. Satın alınan işletmedeki ana ortaklık dışı paylar, söz konusu işletmenin satın alınması sırasındaki belirlenebilir varlık, yükümlülük ve şarta bağlı yükümlülüklerinin gerçeğe uygun değerindeki ana ortaklık dışı payların tutarı olarak kayda alınır.

Bir işletme birleşmesinde Grup tarafından transfer edilen bedelin, koşullu bedeli de içerdiği durumlarda, koşullu bedel satın alım tarihindeki gerçeğe uygun değer üzerinden ölçülür ve işletme birleşmesinde transfer edilen bedele dahil edilir. Ölçme dönemi içerisinde ortaya çıkan ek bilgilerin sonucunda koşullu bedelin gerçeğe uygun değerinde düzeltme yapılması gerekiyorsa, bu düzeltme şerefiyeden geçmişe dönük olarak düzeltilir. Ölçme dönemi, birleşme tarihinden sonraki, edinen işletmenin işletme birleşmesinde muhasebeleştirdiği geçici tutarları düzelttebildiği dönemdir. Bu dönem satın alım tarihinden itibaren 1 yıldan fazla olamaz. Grup'u kontrol eden paydaşın kontrolündeki şirketlerin paylarının transferinden kaynaklanan işletme birleşmeleri sunulan en erken karşılaştırmalı dönemin başında gerçekleşmiş gibi, eğer daha sonra ise, ortak kontrolün sağlandığı tarihte muhasebeleştirilir. Bu amaçla karşılaştırmalı dönemler yeniden düzenlenir. İktisap edilen varlıklar ve borçlar önceden Grup'un kontrolündeki paydaşlarının konsolide finansal tablolarında kaydedilen defter değerinden kaydedilirler. İktisap edilen şirketlerin özsermaye kalemleri sermayenin haricinde Grup'un özkaynaklarında aynı kalemlere eklenir ve ortaya çıkan kar ya da zarar özkaynaklarda muhasebeleştirilir.

Kontrol gücü olmayan pay sahipleri ile yapılan kısmi hisse alış - satış işlemleri

Grup, kontrol gücü olmayan pay sahipleri ile gerçekleştirdiği hali hazırda kontrol etmekte olduğu ortaklıklara ait hisselerin alış ve satış işlemlerini Grup'un özkaynak sahipleri arasındaki işlemler olarak değerlendirmektedir. Buna bağlı olarak, kontrol gücü olmayan paylardan ilave hisse alış işlemlerinde, elde etme maliyeti ile ortaklığın satın alınan payı nispetindeki net varlıklarının kayıtlı değeri arasındaki fark özkaynak içerisinde muhasebeleştirilir. Kontrol gücü olmayan pay sahiplerine hisse satış işlemlerinde ise, satış bedeli ile ortaklığın satılan payı nispetindeki net varlıklarının kayıtlı değeri arasındaki fark sonucu oluşan kayıp veya kazançlar ayrı bir başlık altında özkaynakta muhasebeleştirilir.

Maddi Olmayan Duran Varlıklar

Satın alınan maddi olmayan duran varlıklar

Satın alınan maddi olmayan duran varlıklar, maliyet değerlerinden birikmiş itfa payları ve birikmiş değer düşüklükleri düşüldükten sonraki tutarıyla gösterilirler. Bu varlıklar beklenen faydalı ömürlerine göre doğrusal amortisman yöntemi kullanılarak itfa edilir. Beklenen faydalı ömür ve amortisman yöntemi, tahminlerde ortaya çıkan değişikliklerin olası etkilerini tespit etmek amacıyla her yıl gözden geçirilir ve tahminlerdeki değişiklikler ileriye dönük olarak muhasebeleştirilir.

Bilgisayar yazılımı

Satın alınan bilgisayar yazılımları, satın alımı sırasında ve satın almadan kullanıma hazır olana kadar geçen sürede oluşan maliyetler üzerinden aktifleştirilir. Söz konusu maliyetler, faydalı ömürlerine göre itfa edilir (5 - 10 yıl).

Duran varlık olarak değerlendirilen bilgisayar yazılım geliştirme maliyetleri, faydalı ömürleri üzerinden itfa edilir.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

2. KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

Maddi Olmayan Duran Varlıklar (devamı)

İşletme birleşmesi yoluyla elde edilen maddi olmayan duran varlıklar

İşletme birleşmesi yoluyla elde edilen maddi olmayan duran varlıklar, maddi olmayan duran varlık tanımını karşılaması ve gerçeğe uygun değerleri güvenilir bir şekilde ölçülebilmesi durumunda şerefiye tutarından ayrı olarak tanımlanır ve muhasebeleştirilir. Bu tür maddi olmayan duran varlıkların maliyeti, satın alma tarihindeki gerçeğe uygun değeridir.

İşletme birleşmesi yoluyla elde edilen maddi olmayan duran varlıklar başlangıç muhasebeleştirilmesi sonrasında ayrı olarak satın alınan maddi olmayan duran varlıklar gibi maliyet değerlerinden birikmiş itfa payları ve birikmiş değer düşüklükleri düşüldükten sonraki tutar üzerinden gösterilir.

Maddi olmayan varlıkların bilanço dışı bırakılması

Bir maddi olmayan duran varlık elden çıkarıldığında veya kullanımı ya da satışından, gelecekte ekonomik yarar elde edilmesinin beklenmemesi durumunda bilanço dışı bırakılır. Bir maddi olmayan duran varlığın bilanço dışı bırakılmasından kaynaklanan kar ya da zarar, varsa, varlıkların elden çıkarılmasından sağlanan net tahsilatlar ile defter değerleri arasındaki fark olarak hesaplanır. Bu fark, ilgili varlık bilanço dışına alındığı zaman kar veya zararda muhasebeleştirilir.

Finansal Olmayan Varlıklarda Değer Düşüklüğü

Grup, her raporlama tarihinde varlıklarında değer düşüklüğü olup olmadığını belirlemek için maddi olan ve olmayan duran varlıklarının defter değerini inceler. Varlıklarda değer düşüklüğü olması durumunda, değer düşüklüğü tutarının belirlenebilmesi için varlıkların, varsa, geri kazanılabilir tutarı ölçülür. Bir varlığın geri kazanılabilir tutarının ölçülemediği durumlarda Grup, varlıkla ilişkili nakit yaratan birimin geri kazanılabilir tutarını ölçer. Makul ve tutarlı bir tahsis esası belirlenmesi halinde şirket varlıkları nakit yaratan birimlere dağıtılır. Bunun mümkün olmadığı durumlarda, Grup varlıkları makul ve tutarlı bir tahsis esasının belirlenmesi için en küçük nakit yaratan birimlere dağıtılır.

Süresiz ekonomik ömrü olan ve kullanıma hazır olmayan maddi olmayan duran varlıklar, yılda en az bir kez ya da değer düşüklüğü göstergesi olması durumunda değer düşüklüğü testine tabi tutulur. Geri kazanılabilir tutar, bir varlığın veya nakit yaratan birimin, satış maliyetleri düşülmüş gerçeğe uygun değeri ile kullanım değerinden yüksek olanıdır. Kullanım değeri, bir varlık veya nakit yaratan birimden elde edilmesi beklenen gelecekteki nakit akışlarının bugünkü değeridir. Kullanım değerinin hesaplanmasında mevcut dönemdeki piyasa değerlendirmesine göre paranın kullanım değerini ve gelecekteki nakit akımları tahminlerinde dikkate alınmayan varlığa özgü riskleri yansıtan vergi öncesi iskonto oranı kullanılır.

Bir varlığın (ya da nakit yaratan birimin) geri kazanılabilir tutarının defter değerinden düşük olduğu durumlarda, varlığın (ya da nakit yaratan birimin) defter değeri, geri kazanılabilir tutarına indirilir. İlgili varlığın yeniden değerlendirilen tutarla ölçülmediği hallerde değer düşüklüğü zararı doğrudan kar/zarar içinde muhasebeleştirilir. Bu durumda değer düşüklüğü zararı yeniden değerlendirme değeri azalışı olarak dikkate alınır.

Değer düşüklüğü zararının sonraki dönemlerde iptali söz konusu olduğunda, varlığın (ya da ilgili nakit yaratan birimin) defter değeri geri kazanılabilir tutar için yeniden güncellenen tahmini tutara denk gelecek şekilde artırılır. Arttırılan defter değeri, ilgili varlık (ya da ilgili nakit yaratan birimi) için önceki dönemlerde varlık için değer düşüklüğü zararının ayrılmamış olması durumunda ulaşacağı defter değeri aşmamalıdır. Varlık yeniden değerlendirilmiş bir tutar üzerinden gösterilmedikçe, değer düşüklüğü zararına ilişkin iptal işlemi doğrudan kar/zarar içinde muhasebeleştirilir. Yeniden değerlendirilmiş bir varlığın değer düşüklüğü zararının iptali, yeniden değerlendirme artışı olarak dikkate alınır.

Borçlanma Maliyetleri

Kullanıma ve satışa hazır hale getirilmesi önemli ölçüde zaman isteyen varlıklar (özellikli varlıklar) söz konusu olduğunda, satın alınması, yapımı veya üretimi ile doğrudan ilişkilendirilen borçlanma maliyetleri, ilgili varlık kullanıma veya satışa hazır hale getirilene kadar varlığın maliyetine dahil edilmektedir.

Bir dönemde, özellikli bir varlığın elde edilmesi amacıyla borç alınan fonlara ilişkin aktifleştirilebilecek borçlanma maliyetleri tutarı, ilgili dönemde bu varlıklar için katlanılan toplam borçlanma maliyetlerinden bu fonların geçici yatırımlardan elde edilen gelirlerin düşülmesi sonucu belirlenen tutardır.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

2. KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

Borçlanma Maliyetleri (devamı)

Grup genel amaçlı olarak borçlandığında ve bu fonların bir kısmı bir özelliikli varlığın finansmanı için kullanıldığı durumlarda, aktifleştirilebilecek borçlanma maliyetlerinin tutarı, ilgili varlığa ilişkin yapılan harcamalara uygulanacak bir aktifleştirme oranı yardımı ile belirlenir. Bu aktifleştirme oranı, özelliikli varlık alımına yönelik yapılmış borçlanmalar hariç olmak üzere, Grup'un ilgili dönem süresince mevcut tüm borçlarına ilişkin borçlanma maliyetlerinin ağırlıklı ortalamasıdır. Yatırımla ilgili kredinin henüz harcanmamış kısmının geçici süre ile finansal yatırımlarda değerlendirilmesiyle elde edilen finansal yatırım geliri aktifleştirmeye uygun borçlanma maliyetlerinden mahsup edilir.

Diğer tüm borçlanma maliyetleri, oluştukları dönemde konsolide kar veya zarar tablosuna kaydedilmektedir.

Finansal Araçlar

Finansal Varlıklar

Sınıflandırma ve ölçüm

Grup, finansal varlıklarını itfa edilmiş maliyet bedelinden muhasebeleştirilen, gerçeğe uygun değeri kar veya zarara yansıtılan ve gerçeğe uygun değeri diğer kapsamlı gelir tablosuna yansıtılan finansal varlıklar olarak üç sınıfta muhasebeleştirmektedir. Sınıflandırma, finansal varlıklardan faydalanma amaçlarına göre belirlenen iş modeli ve beklenen nakit akışları esas alınarak yapılmaktadır. Yönetim, finansal varlıklarının sınıflandırmasını satın alındıkları tarihte yapar.

a) İtfa edilmiş maliyet bedelinden muhasebeleştirilen finansal varlıklar

Yönetimin sözleşmeye dayalı nakit akışlarını tahsil etme iş modelini benimsediği ve sözleşme şartlarının belirli tarihlerde sadece anapara ve anapara bakiyesinden kaynaklanan faiz ödemelerini içerdiği, sabit veya belirli ödemeleri olan, aktif bir piyasada işlem görmeyen ve türev araç olmayan finansal varlıkları itfa edilmiş maliyet bedelinden muhasebeleştirilen varlıklar olarak sınıflandırılır. Vadeleri bilanço tarihinden itibaren 12 aydan kısa ise dönen varlıklar, 12 aydan uzun ise duran varlıklar olarak sınıflandırılırlar. İtfa edilmiş maliyet bedelinden muhasebeleştirilen varlıklar, finansal durum tablosunda "ticari alacaklar" ve "nakit ve nakit benzerleri" kalemlerini içermektedir. Bunlarla birlikte ticari alacaklar içerisinde yer alan, kabili rücu faktoring işlemleri kapsamında faktoring şirketlerinden tahsil edilen ticari alacaklar, söz konusu alacaklara ilişkin tahsilat riski devredilmediğinden itfa edilmiş maliyet bedelinden muhasebeleştirilen varlıklar olarak sınıflandırılmıştır.

Değer düşüklüğü

Grup, konsolide finansal tablolarda yer alan itfa edilmiş maliyet bedelinden muhasebeleştirilen ticari alacakları önemli bir finansman bileşeni içermediği için değer düşüklüğü hesaplamaları için kolaylaştırılmış uygulamayı seçerek karşılık matrisi kullanmaktadır. Bu uygulama ile Grup, ticari alacaklar belirli sebeplerle değer düşüklüğüne uğramadığı durumlarda, beklenen kredi zarar karşılığını ömür boyu beklenen kredi zararlarına eşit bir tutardan ölçmektedir. Beklenen kredi zararlarının hesaplamasında, geçmiş kredi zararı deneyimleri ile birlikte, Grup'un geleceğe yönelik tahminleri de dikkate alınmaktadır.

b) Gerçeğe uygun değeri üzerinden muhasebeleştirilen finansal varlıklar

Yönetimin sözleşmeye dayalı nakit akışlarını tahsil etme ve/veya satış yapma iş modelini benimsediği varlıklar gerçeğe uygun değerinden muhasebeleştirilen varlıklar olarak sınıflandırılır. Yönetim, ilgili varlıkları bilanço tarihinden itibaren 12 ay içinde elden çıkarmaya niyetli değilse söz konusu varlıklar duran varlıklar olarak sınıflandırılırlar. Grup özkaynağa dayalı finansal varlıklara yapılan yatırımlar için ilk muhasebeleştirme sırasında yatırımın gerçeğe uygun değer farkının diğer kapsamlı gelire veya kâr veya zarar tablosuna yansıtılan özkaynak yatırımı olarak değişmez bir seçim yapar:

i) Gerçeğe uygun değeri kar veya zarara yansıtılan finansal varlıklar

Gerçeğe uygun değeri kar veya zarara yansıtılan finansal varlıklar, finansal durum tablosunda "finansal yatırımlar ve gerçeğe uygun değeri kar veya zarara yansıtılan yatırım fonları" kalemlerini içermektedir.

ii) Gerçeğe uygun değeri diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar

Gerçeğe uygun değeri diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar, finansal durum tablosunda "özkaynağa dayalı finansal yatırımlar ve türev araçlar" kalemlerini içermektedir. Türev araçlar, gerçeğe uygun değer pozitif olması durumunda varlık, negatif olması durumunda ise yükümlülük olarak muhasebeleştirilmektedir. Grup, söz konusu varlıklarını gerçeğe uygun bedelinden ölçer. İlgili finansal varlıklardan kaynaklanan kazanç veya kayıplardan, değer düşüklüğü ile kur farkı gelir veya giderleri dışında kalanlar diğer kapsamlı gelire yansıtılır. Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire kaydedilen varlıkların satılması durumunda diğer kapsamlı gelire sınıflandırılan değerleme farkı geçmiş yıl karlarına sınıflandırılır.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

2. KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

Finansal Yükümlülükler

c) Gerçeğe uygun değer farkı kar veya zarara yansıtılan finansal yükümlülükler

Gerçeğe uygun değer farkı kar veya zarara yansıtılan finansal yükümlülükler, gerçeğe uygun değeriyle kayda alınır ve her raporlama döneminde, bilanço tarihindeki gerçeğe uygun değeriyle yeniden değerlendirilir. Gerçeğe uygun değerlerindeki değişim, kar veya zarar tablosunda muhasebeleştirilir. Kar veya zarar tablosunda muhasebeleştirilen net kazanç ya da kayıplar, söz konusu finansal yükümlülük için ödenen faiz tutarını da kapsar.

Finansal varlık ve yükümlülüklerin kayda alınması ve çıkarılması

Bütün finansal varlık alım ve satımları işlem tarihinde, yani Grup'un varlığı almayı veya satmayı taahhüt ettiği tarihte kayıtlara yansıtılır. Söz konusu alım ve satımlar genellikle piyasada oluşan genel teamül ve düzenlemelerle belirlenen zaman dilimi içerisinde finansal varlığın teslimini gerektiren alım satımlardır.

Bir finansal varlık (ya da finansal varlığın veya benzer finansal varlıklardan oluşan grubun bir kısmı);

- Varlıktan nakit akımı elde etme hakkına ilişkin sürenin bitmiş olması durumunda;
- Grup'un varlıktan nakit akımı elde etme hakkı olmakla birlikte, üçüncü kişilere direkt devretme zorunluluğu olan bir anlaşma kapsamında çok fazla zaman geçirmeden tamamını ödeme yükümlülüğü olması durumunda;
- Grup'un finansal varlıktan nakit akımlarını elde etme hakkını devretmesi ve (a) varlık ile ilgili tüm risk veya ödüllerin devredilmiş veya (b) tüm hak ya da ödüllerin transfer edilmemiş olmasına rağmen, varlık üzerindeki tüm kontrolleri transfer etmiş olması durumunda kayıtlardan çıkarılır.

Grup'un varlıktan nakit akımı elde etmesi hakkını devretmesi bununla birlikte tüm risk ya da menfaatlerin transfer edilmemesi veya üzerindeki kontrolü devretmemesi durumunda, varlık, Grup'un varlık ile devam eden ilişkisine bağlı olarak konsolide finansal tablolarda taşınır.

Finansal yükümlülükler, bu yükümlülüklerden doğan borçların ortadan kalkması, iptal edilmesi ve süresinin dolması durumlarında kayıtlardan çıkartılır.

Finansal borçlar

Finansal borçlar, alındıkları tarihlerde, alınan finansal borç tutarından işlem giderleri çıkartıldıktan sonraki değerleriyle kaydedilir. Finansal borçlar, takip eden tarihlerde, etkin faiz oranı ile hesaplanmış iskonto edilmiş değerleri ile konsolide finansal tablolarda takip edilirler. Alınan finansal borç tutarı (işlem giderleri hariç) ile geri ödeme değeri arasındaki fark, konsolide kar veya zarar tablosunda finansal borç süresince tahakkuk esasına göre muhasebeleştirilir. Grup'un bilanço tarihinden itibaren 12 ay için yükümlülüğü geri ödemeyi erteleme gibi koşulsuz hakkı bulunmuyorsa finansal borçlar, kısa vadeli yükümlülükler olarak sınıflandırılır. Grup'un finansal borçları banka kredileri, ihraç edilmiş borçlanma araçları, ilişkili taraflara kredi niteliğindeki borçlar ve finansal kiralama borçlarından oluşmaktadır.

Ticari alacaklar

Grup tarafından bir alıcıya ürün veya hizmet sağlanması sonucunda oluşan ticari alacaklar ertelenen finansman gelirinden netleştirilmiş olarak gösterilir. Belirlenmiş faiz oranı olmayan kısa vadeli alacaklar, faiz tahakkuk etkisinin çok büyük olmaması durumunda, orijinal fatura değerleri üzerinden gösterilmiştir.

Grup tahsil imkanının kalmadığına dair objektif bir delil olduğu takdirde ilgili ticari alacak için beklenen kredi zararı karşılığı ayırmaktadır. Objektif deliller, alacağın dava veya icra safhasında veya hazırlığında olması, alıcının, önemli finansal zorluk içine düşmesi, alıcının temerrüde düşmesi veya önemli ve süresi öngörülemez bir gecikme yaşanacağını muhtemel olması gibi durumlardır. Söz konusu bu karşılığın tutarı, alacağın kayıtlı değeri ile tahsili mümkün tutar arasındaki farktır. Tahsili mümkün tutar, teminatlardan ve güvencelerden tahsil edilebilecek meblağlar dahil olmak üzere tüm nakit akışlarının, oluşan ticari alacağın orijinal etkin faiz oranı esas alınarak iskonto edilen değeridir. Ayrıca Grup, finansal tablolarda yer alan itfa edilmiş maliyet bedelinden muhasebeleştirilen ticari alacakları önemli bir finansman bileşeni içermediği için değer düşüklüğü hesaplamaları için kolaylaştırılmış uygulamayı seçerek karşılık matrisi kullanmaktadır. Bu uygulama ile Grup, ticari alacaklar belirli sebeplerle değer düşüklüğüne uğramadığı durumlarda, beklenen kredi zarar karşılığını ömür boyu beklenen kredi zararlarına eşit bir tutardan ölçmektedir. Beklenen kredi zararlarının hesaplamasında, geçmiş kredi zararı deneyimleri ile birlikte, Grup'un geleceğe yönelik tahminleri de dikkate alınmaktadır.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

2. KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

Kur Değişiminin Etkileri

Konsolide finansal tablolarını hazırlanması sırasında, yabancı para cinsinden gerçekleşen işlemler, işlem tarihindeki kurlar esas alınmak suretiyle kaydedilmektedir. Bilançoda yer alan dövizde endeksli parasal varlık ve yükümlülükler bilanço tarihinde geçerli olan kurlar kullanılarak TL'ye çevrilmektedir.

Gerçeğe uygun değeri ile izlenmekte olan parasal olmayan kalemlerden yabancı para cinsinden kaydedilmiş olanlar, gerçeğe uygun değerin belirlendiği tarihteki kurlar esas alınmak suretiyle TL'ye çevrilmektedir. Tarihi maliyet cinsinden ölçülen yabancı para birimindeki parasal olmayan kalemler yeniden çevrilmeye tabi tutulmazlar.

Kur farkları, aşağıda belirtilen durumlar haricinde, oluştukları dönemdeki kar veya zarar tablosunda muhasebeleştirilir:

- Geleceğe yönelik kullanım amacıyla inşa edilmekte olan varlıklarla ilişkili olan ve yabancı para birimiyle gösterilen borçlar üzerindeki faiz maliyetlerine düzeltme kalemi olarak ele alınan ve bu tür varlıkların maliyetine dahil edilen kur farkları,
- Yabancı para biriminden kaynaklanan risklere karşı finansal koruma sağlamak amacıyla gerçekleştirilen işlemlerden kaynaklanan kur farkları,
- Yurtdışı faaliyetindeki net yatırımın bir parçasını oluşturan, çevrim yedeklerinde muhasebeleştirilen ve net yatırımın satışında kar ya da zararla ilişkilendirilen, ödenme niyeti ya da ihtimali olmayan yurtdışı faaliyetlerden kaynaklanan parasal borç ve alacaklardan doğan kur farkları.

Eğer nakit akış riskinden korunma amaçlı olarak ve net yatırımın finansal riskten korunma amaçlı olarak ya da yurtdışındaki işletmede bulunan net yatırımın bir parçası olarak değerlendirildiğinde özkaynaklarda kalmaya devam eder.

Konsolidasyonda, yabancı işletmelerdeki herhangi bir net yatırımlardan ve borçlanmalardan ve bu tip yatırımların finansal riskten korunma fonu olarak belirlenen diğer finansal araçlarından kaynaklanan çevrim farkları diğer kapsamlı gelirlerde muhasebeleştirilir. Yurtdışı operasyonları satıldığında veya net yatırımın bir parçasını oluşturan herhangi bir borçlanmanın geri ödenmesinde, ilişkili kur farkları gelir veya giderde satış kazanç veya kaybının bir parçası olarak yeniden sınıflandırılır.

Şerefiye ve yabancı bir işletmenin satın alınması durumunda yapılan gerçeğe uygun değer düzeltmeleri yabancı şirkete ait varlık ve yükümlülükler olarak değerlendirilir ve kapanış kurları ile çevrilir.

Temettü ve Faiz Geliri

Hisse senedi yatırımlarından elde edilen temettü geliri, hissedarların temettü alma hakkı doğduğu zaman kayda alınır.

Finansal varlıklardan elde edilen faiz geliri, Grup'un ekonomik faydaları elde edeceği ve gelirin güvenilir bir biçimde ölçülmesi mümkün olduğu sürece kayıtlara alınır. Faiz geliri, kalan anapara bakiyesi ile beklenen ömrü boyunca ilgili finansal varlıktan elde edilecek tahmini nakit girişlerini söz konusu varlığın kayıtlı değerine indirgeyen efektif faiz oranı nispetinde ilgili dönemde tahakkuk ettirilir.

Pay Başına Kazanç

Konsolide kar veya zarar tablosunda belirtilen pay başına kazanç, net karın, yıl boyunca piyasada bulunan hisse senetlerinin ağırlıklı ortalama sayısına bölünmesi ile bulunmuştur.

Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar

Raporlama döneminden sonraki olaylar; kara ilişkin herhangi bir duyuru veya diğer seçilmiş finansal bilgilerin kamuya açıklanmasından sonra ortaya çıkmış olsalar bile, bilanço tarihi ile bilançonun yayımı için yetkilendirilme tarihi arasındaki tüm olayları kapsar.

Grup, raporlama tarihinden sonraki düzeltme gerektiren olayların ortaya çıkması durumunda, finansal tablolara alınan tutarları bu yeni duruma uygun şekilde düzeltir.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

2. KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

Karşılıklar, Koşullu Varlık ve Yükümlülükler

Geçmiş olaylardan kaynaklanan mevcut bir yükümlülüğün bulunması, yükümlülüğün yerine getirilmesinin muhtemel olması ve söz konusu yükümlülük tutarının güvenilir bir şekilde tahmin edilebilir olması durumunda finansal tablolarda karşılık ayrılır.

Karşılık olarak ayrılan tutar, yükümlülüğe ilişkin risk ve belirsizlikler göz önünde bulundurularak, bilanço tarihi itibarıyla yükümlülüğün yerine getirilmesi için yapılacak harcamanın en güvenilir şekilde tahmin edilmesi yoluyla hesaplanır. Karşılığın, mevcut yükümlülüğün karşılanması için gerekli tahmini nakit akışlarını kullanarak ölçülmesi durumunda söz konusu karşılığın defter değeri, ilgili nakit akışlarının bugünkü değerine eşittir.

Karşılığın ödenmesi için gerekli olan ekonomik faydanın bir kısmı ya da tamamının üçüncü taraflarca karşılanmasının beklendiği durumlarda, tahsil edilecek tutar, ilgili tutarın tahsil edilmesinin hemen hemen kesin olması ve güvenilir bir şekilde ölçülmesi halinde varlık olarak muhasebeleştirilir.

İlişkili Taraflar

Konsolide finansal tablolarda ilişkili taraf: Şirket ile ilişkili olan kişiler veya işletmelerdir.

(a) Bir kişi veya bu kişinin yakın ailesinin bir üyesi, aşağıdaki durumlarda Şirket ile ilişkili sayılır:

Söz konusu kişinin,

- (i) Şirket, üzerinde kontrol veya müşterek kontrol gücüne sahip olması durumunda,
- (ii) Şirket, üzerinde önemli etkiye sahip olması durumunda,
- (iii) Şirket'in bir ana ortaklığının kilit yönetici personelinin bir üyesi olması durumunda.

(b) Aşağıdaki koşullardan herhangi birinin mevcut olması halinde işletme Şirket ile ilişkili sayılır:

- (i) Şirket'in aynı grubun üyesi olması halinde (yani her bir ana ortaklık, bağlı ortaklık ve diğer bağlı ortaklık diğerleri ile ilişkilidir).
- (ii) İşletmenin, Şirket'in (veya Şirket'in de üyesi olduğu bir grubun üyesinin) iştiraki ya da iş ortaklığı olması halinde.
- (iii) Her iki işletmenin de aynı bir üçüncü tarafın iş ortaklığı olması halinde.
- (iv) İşletmelerden birinin üçüncü bir işletmenin iş ortaklığı olması ve diğer işletmenin söz konusu üçüncü işletmenin iştiraki olması halinde.
- (v) İşletmenin, Şirket'in ya da Şirket ile ilişkili olan bir işletmenin çalışanlarına ilişkin olarak işten ayrılma sonrasında sağlanan fayda planlarının olması halinde. Şirket'in kendisinin böyle bir plânının olması halinde, sponsor olan işverenler de Şirket ile ilişkilidir.
- (vi) İşletmenin (a) maddesinde tanımlanan bir kişi tarafından kontrol veya müştereken kontrol edilmesi halinde.
- (vii) (a) maddesinin (i) bendinde tanımlanan bir kişinin işletme üzerinde önemli etkisinin bulunması veya söz konusu işletmenin (ya da bu işletmenin ana ortaklığının) kilit yönetici personelinin bir üyesi olması halinde.

İlişkili tarafla yapılan işlem: Şirket ile ilişkili bir taraf arasında kaynakların, hizmetlerin ya da yükümlülüklerin, bir bedel karşılığı olup olmadığına bakılmaksızın transferidir. Olağan faaliyetler nedeniyle ilişkili taraflarla bazı iş ilişkilerine girilebilir.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

2. KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

Devlet Tesvik ve Yardımları

Devlet yardımları, yardımların alınacağına ve Grup'un uymakla yükümlü olduğu şartları karşıladığına dair makul bir güvence olduğunda gerçeğe uygun değerleri üzerinden kayda alınır.

Maliyetlere ilişkin devlet yardımları, karşılayacakları maliyetlerle eşleştikleri ilgili dönemler boyunca tutarlı bir şekilde gelir olarak muhasebeleştirilir.

Maddi duran varlıklara ilişkin devlet yardımları, ertelenmiş devlet yardımları olarak cari olmayan borçlar altına sınıflandırılır ve faydalı ömürleri üzerinden doğrusal amortisman uygulanarak kar veya zarar tablosuna alacak kaydedilir ya da alternatif olarak ilgili varlığın maliyet bedelinden düşülerek muhasebeleştirilebilir.

Kurum Kazancı Üzerinden Hesaplanan Vergiler

Türk Vergi Mevzuatı, ana şirket ve onun bağlı ortaklığına konsolide vergi beyannamesi hazırlamasına izin vermediğinden, konsolide finansal tablolarda da yansıtıldığı üzere, vergi karşılıkları her bir işletme bazında ayrı olarak hesaplanmıştır. Gelir vergisi gideri, cari vergi ve ertelenmiş vergi giderinin toplamından oluşur.

Cari vergi

Cari yıl vergi yükümlülüğü, dönem karının vergiye tabi olan kısmı üzerinden hesaplanır. Vergiye tabi kar, diğer yıllarda vergilendirilebilir ya da vergiden indirilebilir kalemler ile vergilendirilmesi ya da vergiden indirilmesi mümkün olmayan kalemleri hariç tutması nedeniyle, kar veya zarar tablosunda yer verilen kardan farklılık gösterir. Grup'un cari vergi yükümlülüğü bilanço tarihi itibarıyla yasallaşmış ya da önemli ölçüde yasallaşmış vergi oranı kullanılarak hesaplanmıştır.

Ertelenmiş vergi

Ertelenmiş vergi yükümlülüğü veya varlığı, varlıkların ve yükümlülüklerin finansal tablolarda gösterilen tutarları ile yasal vergi matrahı hesabında dikkate alınan tutarları arasındaki geçici farklılıkların bilanço yöntemine göre vergi etkilerinin yasallaşmış vergi oranları dikkate alınarak hesaplanmasıyla belirlenmektedir. Ertelenmiş vergi yükümlülükleri vergilendirilebilir geçici farkların tümü için hesaplanırken, indirilebilir geçici farklardan oluşan ertelenmiş vergi varlıkları, gelecekte vergiye tabi kar elde etmek suretiyle söz konusu farklardan yararlanmanın kuvvetle muhtemel olması şartıyla hesaplanmaktadır. Bahse konu varlık ve yükümlülükler, ticari ya da mali kar/zararı etkilemeyen işleme ilişkin geçici fark, şerefiye veya diğer varlık ve yükümlülüklerin ilk defa finansal tablolara alınmasından (işletme birleşmeleri dışında) kaynaklanıyorsa muhasebeleştirilmez.

Ertelenmiş vergi yükümlülükleri, Grup'un geçici farklılıkların ortadan kalkmasını kontrol edebildiği ve yakın gelecekte bu farkın ortadan kalkma olasılığının düşük olduğu durumlar haricinde, bağlı ortaklık ve iştiraklerdeki yatırımlar ve iş ortaklıklarındaki paylar ile ilişkilendirilen vergilendirilebilir geçici farkların tümü için hesaplanır. Bu tür yatırım ve paylar ile ilişkilendirilen vergilendirilebilir geçici farklardan kaynaklanan ertelenmiş vergi varlıkları, yakın gelecekte vergiye tabi yeterli kar elde etmek suretiyle söz konusu farklardan yararlanmanın kuvvetle muhtemel olması ve gelecekte ilgili farkların ortadan kalkmasının muhtemel olması şartlarıyla hesaplanmaktadır.

Ertelenmiş vergi varlığının kayıtlı değeri, her bilanço tarihi itibarıyla gözden geçirilir. Ertelenmiş vergi varlığının kayıtlı değeri, bir kısmının veya tamamının sağlayacağı faydanın elde edilmesine imkan verecek düzeyde mali kar elde etmenin muhtemel olmadığı ölçüde azaltılır.

Ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri varlıkların gerçekleşeceği veya yükümlülüklerin yerine getirileceği dönemde geçerli olması beklenen ve bilanço tarihi itibarıyla yasallaşmış veya önemli ölçüde yasallaşmış vergi oranları (vergi düzenlemeleri) üzerinden hesaplanır. Ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülüklerinin hesaplanması sırasında, Grup'un bilanço tarihi itibarıyla varlıklarının defter değerini geri kazanması ya da yükümlülüklerini yerine getirmesi için tahmin ettiği yöntemlerin vergi sonuçları dikkate alınır.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

2. KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

Kurum Kazancı Üzerinden Hesaplanan Vergiler (devamı)

Ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri, cari vergi varlıklarıyla cari vergi yükümlülüklerini mahsup etme ile ilgili yasal bir hakkın olması veya söz konusu varlık ve yükümlülüklerin aynı vergi mercii tarafından toplanan gelir vergisiyle ilişkilendirilmesi ya da Grup'un cari vergi varlıkları ve yükümlülüklerini netleştirmek suretiyle ödeme niyetinin olması durumunda mahsup edilir.

Dönem cari ve ertelenmiş vergisi

Doğrudan özkaynakta alacak ya da borç olarak muhasebeleştirilen kalemler (ki bu durumda ilgili kalemlere ilişkin ertelenmiş vergi de doğrudan özkaynakta muhasebeleştirilir) ile ilişkilendirilen ya da işletme birleşmelerinin ilk kayda alımından kaynaklananlar haricindeki cari vergi ile döneme ait ertelenmiş vergi, kar veya zarar tablosunda gider ya da gelir olarak muhasebeleştirilir. İşletme birleşmelerinde, şerefiye hesaplanmasında ya da satın alınan, satın alınan bağlı ortaklığın tanımlanabilen varlık, yükümlülük ve şarta bağlı borçlarının gerçeğe uygun değerinde elde ettiği payın satın alım maliyetini aşan kısmının belirlenmesinde vergi etkisi göz önünde bulundurulur.

Çalışanlara Sağlanan Faydalar

Kıdem tazminatları

Türkiye'de mevcut kanunlar ve toplu iş sözleşmeleri hükümlerine göre kıdem tazminatı, emeklilik veya işten çıkarılma durumunda ödenmektedir. Güncellenmiş olan TMS 19 *Çalışanlara Sağlanan Faydalar* Standardı uyarınca söz konusu türdeki ödemeler tanımlanmış emeklilik fayda planları olarak nitelendirilir.

Bilançoda muhasebeleştirilen kıdem tazminatı yükümlülüğü, tüm çalışanların emeklilikleri dolayısıyla ileride doğması beklenen yükümlülük tutarlarının net bugünkü değerine göre hesaplanmış ve finansal tablolara yansıtılmıştır. Hesaplanan tüm aktüeryal kazançlar ve kayıplar diğer kapsamlı gelir altında muhasebeleştirilmiştir.

Nakit Akış Tablosu

Nakit akış tablosunda, döneme ilişkin nakit akışları esas, yatırım ve finansman faaliyetlerine dayalı bir biçimde sınıflandırılarak raporlanır.

Esas faaliyetlerden kaynaklanan nakit akışları, Grup şirketlerinin esas faaliyet konuları ile ilgili işlemlerden kaynaklanan nakit akışlarını gösterir.

Yatırım faaliyetleriyle ilgili nakit akışları, Grup'un yatırım faaliyetlerinde (sabit yatırımlar ve finansal yatırımlar) kullandığı ve elde ettiği nakit akışlarını gösterir.

Finansman faaliyetlerine ilişkin nakit akışları, Grup'un finansman faaliyetlerinde kullandığı kaynakları ve bu kaynakların geri ödemelerini gösterir.

Sermaye ve Temettüleri

Adi hisseler, özsermaye olarak sınıflandırılır. Adi hisseler üzerinden dağıtılan temettüler, temettü kararının alındığı dönemde birikmiş kardan indirilerek kaydedilir.

Özkaynak Kalemleri

Özkaynak kalemlerinin düzeltilmesinde; yeniden değerlendirme değer artış fonu gibi enflasyon nedeniyle işletmelerin oluşturmalarına izin verilen fonların sermayeye ilave edilmesi, ortakların özkaynağa katkısı olarak dikkate alınmamıştır. Yedek akçelerin ve dağıtılmamış karların sermayeye ilave edilmesi ortaklar tarafından konulan sermaye olarak dikkate alınmıştır. Sermayeye ilave edilmiş Özkaynak kalemlerinin düzeltilmesinde, sermaye artırımının tescil tarihi veya sermaye artırımına mahsuben ödenen tutarların tahsil tarihi esas alınmıştır. Değer artış fonları içerisinde yer alan yeniden değerlendirme fonu satış işleminden önce Grup'un elinde bulundurduğu net varlığa işlem tarihinde isabet eden değer artışıdır.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA

KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

2. KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

Türevler ve nakit akış riskinden korunma faaliyetleri

Türevler, ilk sözleşme tarihindeki gerçeğe uygun değerden kayda alınır ve ilk muhasebeleştirme işleminin ardından her raporlama dönemi sonunda gerçeğe uygun değerden ölçülürler. Gerçeğe uygun değerdeki sonradan oluşan değişimlerin muhasebeleştirilmesi türevin, finansal riskten korunma aracı olarak tanımlanıp tanımlanmamasına ve öyle olması durumunda, korunma konusu kalemin niteliğine bağlıdır. Grup, belirli türevleri aşağıdakilerden biri şeklinde tanımlar:

- Muhasebeleştirilmiş varlıkların veya borçların veya kesin bir taahhüdün gerçeğe uygun değerinin riskinden korunma (gerçeğe uygun değer riskinden korunma)
- Muhasebeleştirilmiş varlıkların ve yükümlülüklerin ve gerçekleşme ihtimali yüksek tahmini bir işleme ilişkin nakit akımları ile ilişkilendirilebilen belirli risklerden korunma (nakit akış riskinden korunma),
- Yurt dışındaki bir işletmede bulunan net yatırım riskinden korunma (net yatırım riskinden korunma).

Grup, finansal riskten korunma işleminin başlangıcında, riskten korunma araçları ile korunan kalemlerin arasındaki ilişkinin yanı sıra, çeşitli riskten korunma işlemlerine neden olan risk yönetim hedef ve stratejisini belgeler. Grup ayrıca hem riskten korunma işleminin başlangıcında ve hem de devamında, finansal riskten korunma işleminde kullandığı türevlerin korunan varlığına gerçeğe uygun değerlerinde veya nakit akımlarında meydana gelen değişiklikleri dengelemedeki son derece etkin olduğu ve olmaya devam edeceğine dair değerlendirmesini belgeler.

Riskten korunma muhasebesi amacı ile kullanılan çeşitli türev finansal araçların gerçeğe uygun değerleri Not 9'da açıklanmıştır. Özkaynaklar altındaki riskten korunma fonundaki hareketler Not 34'te gösterilmiştir. Finansal riskten korunma muhasebesi için kullanılan bir türevin tüm gerçeğe uygun değeri, eğer korunan kalemin kalan vadesi 12 aydan fazla duran varlık veya uzun vadeli yükümlülük olarak, 12 aydan kısa ise dönen varlık veya kısa vadeli yükümlülük olarak sınıflandırılır. Ticari amaçlı türevler dönen varlık veya kısa vadeli yükümlülük olarak sınıflandırılır.

Nakit akış riskinden korunma koşullarını sağlayan ve bu şekilde tanımlanan türevlerin gerçeğe uygun değer değişimlerinin etkin kısmı diğer kapsamlı gelir içerisinde muhasebeleştirilir ve özkaynak altındaki fonlarda toplanır. Etkin olmayan kısmın kazanç ve kayıplara doğrudan doğruya diğer gelir veya giderler içinde kar veya zararda muhasebeleştirilir.

Özkaynak altında biriktirilen tutarlar, korunan kalemin kar veya zararı etkilediği dönemlerde kar veya zarara yeniden sınıflandırılır (örneğin korunan tahmini bir satışın gerçekleşmesi). Kredilerin değişken faizini koruyan faiz oranı takaslarının etkin kısmı ile ilgili kazanç veya kayıplar 'finansman giderleri' içinde kar veya zararda muhasebeleştirilir.

Serefiye

Satın alım işleminde oluşan şerefiye tutarı, varsa, değer düşüklüğü karşılıkları düşüldükten sonra satın alım tarihindeki maliyet değeriyle değerlendirilir.

Şerefiyenin tahsis edildiği nakit üreten birimi, her yıl değer düşüklüğü testine tabi tutulur. Birimin değer düşüklüğüne uğradığını gösteren belirtilerin olması durumunda ise değer düşüklüğü testi daha sık yapılır. Nakit üreten birimin geri kazanılabilir tutarı defter değerinden düşük ise, değer düşüklüğü karşılığı ilk olarak birime tahsis edilen şerefiyeden ayrılır, ardından birim içindeki varlıkların defter değeri düşürülür. Şerefiye için ayrılan değer düşüklüğü karşılığı, doğrudan konsolide kar zarar tablosunda muhasebeleştirilir. Şerefiye değer düşüklüğü karşılığı sonraki dönemlerde iptal edilmez. İlgili nakit üreten birimin satış sırasında, şerefiye için belirlenen tutar, satış işleminde kar/zararın hesaplamasına dâhil edilir.

Grup'un şerefiyesi, ortak kontrole tabi işletme birleşmesi olarak ana ortağından satın almış olduğu işletmenin, ana ortak seviyesinde kayıtlı değerlerinden Grup kayıtlarında muhasebeleştirilmesinden oluşmuştur (Not 12).

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

2. KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Değerlendirme, Tahmin ve Varsayımları

2.3. notta belirtilen muhasebe politikalarının uygulanması sürecinde yönetim, finansal tablolarda muhasebeleştirilen tutarlar üzerinde önemli etkisi olan aşağıdaki yorumları yapmıştır.

Geri alınmış haklar

Grup önceki ilişkilerinden 3. kişilere sağlamış olduğu hakların geri alınması kapsamında, bu hakkın gerçeğe uygun değerini geri alınmış haklar olarak muhasebeleştirmiştir. Geri alınmış haklar itfa edilmez, sınırsız ömüre sahiptir ancak her yıl veya koşullardaki değişiklikler veya olaylar değerinin düşmüş olabileceğini işaret ettiğinde daha sık aralıklarla değer düşüklüğü testine tabi tutulur. Geri alınmış haklar, Suudi Arabistan'daki Grup bünyesindeki ürünlerin distribütörlük anlaşmalarından oluşmaktadır. Geri alınmış hakların gerçeğe uygun değerinin değer düşüklüğü testinin belirlenmesinde kullanılan indirgenmiş nakit akım çalışmalarında %10,7 iskonto oranı ve %1,5 nihai büyüme oranı kullanılmıştır (2024: %10,1 iskonto oranı ve %1,8 nihai büyüme oranı). Kullanılan oranlardaki %1'lik değişim geri alınmış hakların değerini 571.623 bin TL (2024: 731.152 bin TL) etkilemektedir.

Grup'un markası, ortak kontrole tabi işletme birleşmesi olarak ilişkili tarafından satın almış olduğu işletmenin, ilişkili taraf seviyesinde kayıtlı değerlerinden Grup kayıtlarında muhasebeleştirilmesinden oluşmuştur (Not 13). Markanın gerçeğe uygun değerinin değer düşüklüğü testinin belirlenmesinde kullanılan telif ücretinden arındırma yönteminde %2,6 telif oranı ve %2,3 nihai büyüme oranı kullanılmıştır. Kullanılan telif oranlarındaki %1 değişiklik markanın tutarında değer düşüklüğüne sebep olmamaktadır.

Ertelenmiş vergiler

Grup, vergiye esas yasal finansal tabloları ile TFRS'ye göre hazırlanmış finansal tabloları arasındaki farklılıklardan kaynaklanan geçici zamanlama farkları için ertelenmiş vergi varlığı ve yükümlülüğü muhasebeleştirmektedir. Söz konusu farklılıklar genellikle bazı gelir ve gider kalemlerinin vergiye esas tutarları ile TFRS'ye göre hazırlanan finansal tablolarda farklı dönemlerde yer almasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca Grup'un gelecekte oluşacak karlardan indirilebilecek kullanılmamış mali zararlar ve diğer indirilebilir geçici farklardan oluşan ertelenmiş vergi varlıkları bulunmaktadır.

Grup, aldığı teşvik ve ürün çeşitlendirme yatırımlarına istinaden sahip olduğu yatırım indiriminden 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla konsolide finansal tablolarda 69.759 bin TL tutarında ertelenmiş vergi varlığı ayırmıştır (2024: 70.582 bin TL).

Ertelenmiş vergi varlıklarının kısmen ya da tamamen geri kazanılabilir tutarı mevcut koşullar altında tahmin edilmiştir. Değerlendirme sırasında, gelecekteki kar projeksiyonları, cari dönemlerde oluşan zararlar, kullanılmamış zararların ve diğer vergi varlıklarının son kullanılabileceği tarihler ve gerektiğinde kullanılabilecek vergi planlama stratejileri göz önünde bulundurulmuştur.

Finansal araçların gerçeğe uygun değerleri

31 Aralık 2025 tarihindeki aktif bir piyasası olmayan finansal araçların gerçeğe uygun değerleri; Grup ile ilişkisi olmayan, SPK'nın belirlediği değerleme yetkinlik kriterlerine uygunluğu değerlendirilmiş bağımsız bir yönetim danışmanlığı tarafından piyasa verilerinden yararlanarak muvazaasız benzer işlemlerin kullanılması, benzer enstrümanların gerçeğe uygun değerlerinin referans alınması ve indirgenmiş nakit akış analizlerini kullanarak hesaplanmıştır. Cari dönemde Grup'un finansal yatırımları arasında bulunan G-New için %10,6 (2024: %10,2), Godiva Belgium için %11 (2024: %10,6) indirgeme oranı ve G-New için %2,2 (2024: %2,2), Godiva Belgium için %2,2 (2024: %2,2) nihai büyüme oranı kullanılarak indirgenmiş nakit akışları analizi yapılmıştır. Kullanılan indirgeme oranındaki %0,3'lük değişim, G-New ve Godiva Belgium'un gerçeğe uygun değerini sırasıyla 219.186 bin TL ve 459.915 bin TL etkilemektedir (2024 G-New: 321.751 bin TL ve Godiva Belgium: 580.114 bin TL).

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

2. KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (devamı)

2.4 Önemli Muhasebe Değerlendirme, Tahmin ve Varsayımları (devamı)

Şerefiye

Grup'un şerefiyesi, ortak kontrole tabi işletme birleşmesi olarak ana ortağından satın almış olduğu işletmenin, ana ortak seviyesinde kayıtlı değerlerinden Grup kayıtlarında muhasebeleştirilmesinden oluşmuştur (Not 12). Şerefiyenin gerçeğe uygun değerinin değer düşüklüğü testinin belirlenmesinde kullanılan indirgenmiş nakit akış çalışmalarında %10,1 iskonto oranı ve %2,3 nihai büyüme oranı kullanılmıştır. Kullanılan oranlardaki %1 değişiklik şerefiye tutarında değer düşüklüğüne sebep olmamaktadır.

Arsalar ve binaların gerçeğe uygun değerlerinin belirlenmesi

Arsalar ve binaların gerçeğe uygun değeri yeniden değerlendirme yöntemi kullanılarak gerçeğe uygun değerden birikmiş amortisman düşülerek hesaplanır. Arsaların gerçeğe uygun değerleri, piyasada bulunan kanıtlardan, değerlendirme uzmanları tarafından yapılan değerlendirme ile belirlenir. Arsalar için "emsal karşılaştırma" yöntemini kullanmıştır. Arsalar gerçeğe uygun değer hiyerarşisinin ikinci seviyesi içinde sınıflandırılmıştır. Binaların gerçeğe uygun değerlerinin belirlenmesinde piyasa katılımcısının benzer varlıkları inşa etmesi için üstleneceği maliyetler ve eskime yaşını yansıtan maliyet yaklaşımı yöntemi kullanılmıştır. Binaların gerçeğe uygun değeri hiyerarşisinin üçüncü seviyesi içinde sınıflandırılmıştır.

Beklenen kredi zararı karşılığı hesaplaması

Beklenen zarar karşılıklarını ölçerken Grup, gelecekteki farklı ekonomik koşullar ve bu koşulların birbirlerini nasıl etkileyeceği konusundaki varsayımlara dayanan makul ve desteklenebilir ileriye dönük bilgiler kullanır.

Temerrüt halinde kayıp, temerrüde düşen zararın tahminidir. Teminat ve kredi geliştirmelerinden kaynaklanan nakit akımlarını dikkate alarak borç verenin tahsil etmeyi beklediği alacaklarıyla sözleşmelerdeki nakit akışları arasındaki farka dayanmaktadır.

Temerrüt olasılığı beklenen kredi zararlarının ölçülmesinde önemli bir girdidir. Temerrüt olasılığı, belirli bir zaman diliminde temerrüt olasılığının tahminidir; hesaplanması geçmiş verileri, varsayımları ve gelecekteki koşulların beklentilerini içerir.

Beklenen zarar karşılıkları, Grup yönetiminin bilanço tarihi itibarıyla var olan ancak cari ekonomik koşullar çerçevesinde tahsil edilememesi riski olan alacaklara ait gelecekteki zararları karşılayacağına inandığı tutarları yansıtmaktadır. Beklenen zarar karşılıkları ile ilgili detaylar Not 7'de yer almaktadır.

2.5 Bağlı Ortaklıklar ile İlgili Özet Finansal Bilgiler

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla Grup'un önemli seviyede azınlık payının bulunduğu bağlı ortaklıklarına ilişkin özet mali bilgileri aşağıdaki gibidir:

pladis Arabia Food Manufacturing Company

	2025	2024
Toplam varlıklar	7.132.339	8.189.247
Toplam yükümlülükler	3.378.077	3.599.322
Net varlıklar	3.754.262	4.589.925
Kontrol gücü olmayan paylarda biriken fonlar	1.689.418	2.065.467
Hasılat	9.793.985	11.062.352
Net dönem karı	562.719	1.123.432
İşletme faaliyetlerinde elde edilen nakit	497.905	1.253.217
Yatırım faaliyetlerinde kullanılan nakit	(56.733)	(123.082)
Finansal faaliyetlerden kullanılan nakit	(1.079.753)	(1.059.614)

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

3. BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA

Grup'un ana faaliyet konusu özellikle bisküvi, çikolata kaplamalı bisküvi, gofret, kek ve çikolata imalatı pazarlaması ve satışlarıdır. Grup faaliyetlerine ilişkin karar almaya yetkili mercii tarafından düzenli olarak gözden geçirilen raporlar Grup konsolide finansal tabloları kullanılarak hazırlanmaktadır. Stratejik kararları alan Yönetim Kurulu, Grup'un faaliyetlerine ilişkin karar almaya yetkili mercii olarak belirlenmiştir. Grup yönetimi, faaliyet bölümlerini Yönetim Kurulu tarafından incelenen ve stratejik kararların alınmasında etkili olan raporlara dayanarak belirlemiştir. Yönetim Kurulu faaliyet bölümlerinin performanslarını brüt kar ve faaliyet karı olarak takip etmektedir.

Grup; yönetim raporlamasında TFRS 8 kapsamında operasyonlarını ve yatırım harcamalarını yurtiçi (Türkiye'de bulunan şirketlerin Türkiye içerisinde gerçekleştirmiş olduğu) ve uluslararası operasyonlar olarak takip etmektedir. Buna göre 1 Ocak - 31 Aralık 2025 ve 1 Ocak - 31 Aralık 2024 dönemleri için bilgiler aşağıda sunulmuştur:

	Yurtiçi	Uluslararası	1 Ocak-31 Aralık 2025
Hasılat	78.335.015	33.569.586	111.904.601
Brüt Kar	21.591.581	10.753.936	32.345.517
Faaliyet Karı (*)	11.876.004	4.087.936	15.963.940
FAVÖK (**)	13.594.980	4.821.057	18.416.037
FAVÖK/Hasılat	%17,4	%14,4	%16,5
Yatırım Harcamaları	1.280.371	456.688	1.737.059
	Yurtiçi	Uluslararası	1 Ocak-31 Aralık 2024
Hasılat	76.730.630	33.347.080	110.077.710
Brüt Kar	21.208.120	11.601.822	32.809.942
Faaliyet Karı (*)	12.575.740	5.455.109	18.030.849
FAVÖK (**)	14.135.486	6.278.423	20.413.909
FAVÖK/Hasılat	%18,4	%18,8	%18,5
Yatırım Harcamaları	2.323.721	1.026.498	3.350.219

(*) Esas faaliyetlerden diğer gelir ve giderler öncesi faaliyet karıdır.

(**) FAVÖK (Faiz, vergi, amortisman öncesi kar) esas faaliyetlerden diğer gelir ve giderler öncesi faaliyet karına amortisman ve itfa payları giderlerinin eklenmesi ile hesaplanmıştır. FAVÖK, TFRS'de tanımlanan bir performans ölçüsü değildir ve diğer şirketler ile karşılaştırılabilir olmayabilir.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

4. NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Kasa	3.451	760
Vadesiz banka mevduatları	2.613.590	933.240
Vadeli banka mevduatları	20.734.734	33.598.645
Değer düşüklüğü karşılığı	(33.092)	(97.303)
	23.318.683	34.435.342

Vadeli mevduatların detayı aşağıdaki gibidir:

Para Cinsi	Faiz Oranı	Vade	31 Aralık 2025
TL	%38,97	Ocak 2026	5.394.272
ABD Doları	%3,35	Ocak 2026	7.381.156
Avro	%1,55	Ocak 2026	5.713.384
Mısır Sterlini	%17,40	Ocak 2026	236.449
Suudi Arabistan Riyali	%5,18	Ocak 2026	1.911.302
Kazakistan Tengesi	%11,00	Ocak 2026	98.171
			20.734.734

Para Cinsi	Faiz Oranı	Vade	31 Aralık 2024
TL	%48,35	Ocak 2025	6.004.626
ABD Doları	%4,09	Ocak 2025	20.813.560
Avro	%1,89	Ocak 2025	3.379.224
Mısır Sterlini	%19,43	Ocak 2025	226.694
Suudi Arabistan Riyali	%5,65	Ocak 2025	3.107.220
Kazakistan Tengesi	%11,00	Ocak 2025	67.321
			33.598.645

5. FİNANSAL YATIRIMLAR

Kısa Vadeli Finansal Yatırımlar:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Gerçeğe uygun değer farkı kar/zararı yansıtılan finansal varlıklar	6.420	7.124
	6.420	7.124

Uzun Vadeli Finansal Yatırımlar:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar (*)	5.150.749	6.422.172
	5.150.749	6.422.172

Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklar

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
G New, Inc	1.443.836	1.897.877
Godiva Belgium BVBA	3.340.118	4.183.757
Diğer	366.795	340.538
	5.150.749	6.422.172

(*) Grup'un, kontrolünde önemli bir etkiye sahip olmadığı özkaynağa dayalı yatırımları, gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal yatırımlar olarak sınıflandırılmıştır. 31 Aralık 2025 tarihindeki 1.596.383 bin TL tutarındaki ana ortaklığa düşen vergi sonrası fark, özkaynaklar içerisinde muhasebeleştirilmiştir (31 Aralık 2024: 3.233.436 bin TL).

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

6. FİNANSAL BORÇLAR

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Kısa vadeli borçlanmalar	12.491.954	5.502.715
Uzun vadeli borçlanmaların kısa vadeli kısımları	5.045.649	14.490.330
Uzun vadeli borçlanmalar	39.807.777	42.847.532
	57.345.380	62.840.577

Diğer Kısa Vadeli Borçlanmalar:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Akreditif borçlanmalar	12.491.954	5.502.715
	12.491.954	5.502.715

Uzun Vadeli Borçlanmaların

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
<u>Kısa Vadeli Kısımları</u>		
Banka kredileri	3.225.238	2.130.884
İhraç edilmiş borçlanma araçları (*)	1.820.411	12.357.619
Finansal kiralama borçları	-	1.827
	5.045.649	14.490.330

Uzun Vadeli Borçlanmalar

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Banka Kredileri	17.280.429	18.628.989
İhraç edilmiş borçlanma araçları (*)	22.527.348	24.218.543
	39.807.777	42.847.532

(*) Grup 550.000.000 ABD Doları nominal değerli tahvil ihracını 8 Temmuz 2024 tarihinde tamamlamış; söz konusu tahviller 7 yıl vadeli, 6 ayda bir kupon ödemeli, vade sonunda anapara ve kupon ödemeli, yıllık sabit %7,88 faiz oranlı olup İrlanda Borsası'nda (Euronext Dublin) kote edilmiştir. Ayrıca Grup, 2020 yılında ihraç ettiği 30 Ekim 2025 vadeli toplam 600.000.000 ABD Doları nominal tutarlı tahvillerinden, 351.709.000 ABD Doları tutarında geri alım yaptığı ve takas sürecini 10 Temmuz 2024 tamamlamış olduğu tahvilin son ödemesini 24 Ekim 2025 tarihinde gerçekleştirmiş ve kapatmıştır.

Grup, 3 Ekim 2025 tarihinde mevcut sendikasyon kredisinin refinansmanını sağlamak ve vade yapısını optimize etmek amacıyla 11 uluslararası bankanın katılımıyla sürdürülebilirlik bağlantılı yeni bir kredi sözleşmesi imzalanmıştır. Söz konusu kredi, 27.600.000 Avro ve 217.500.000 ABD Doları olmak üzere iki ayrı dilimden oluşmakta olup, 5 yıl vadeli. Kredisinin faiz ödemeleri 6 ayda bir yapılacaktır, ana para ödemesi ise vade sonunda tek seferde gerçekleştirilecektir. Bu işlem, Grup'un 2023 yılında kullandığı ve vadesi 20 Nisan 2026'da dolacak olan 250.000.000 ABD Doları tutarındaki mevcut sendikasyon kredisinin erken refinansmanı amacıyla kullanılmıştır.

Buna ek olarak Grup, 3 Kasım 2025 tarihinde Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) ile 75.000.000 Avro tutarında, 5 yıl vadeli yeni bir kredi sözleşmesi imzalamıştır. Kredisinin geri ödeme koşulları her altı ayda bir faiz ödemeli ve vade sonunda anapara geri ödemeli olarak yapılandırılmıştır. Söz konusu kredi 2023 yılında kullanılan 2026 vadeli mevcut kredisinin erken refinansmanında kullanılmıştır.

Grup, 10 Kasım 2025 tarihinde Uluslararası Finans Kurumu (IFC) ile 2024 yılında imzaladığı 75.000.000 Avro tutarındaki ve 2 yıl vadeli kredisinin vadesini 5 yıla uzatmak üzere yeni bir sözleşme imzalamıştır. Söz konusu kredi; 6 ayda bir faiz ödemeli ve vadede anapara ödemeli olarak yapılandırılmıştır.

İlgili kredilere ait kovenantlar aşağıdaki gibidir:

a) **Kaldıraç:** Geçerli dönemin son günündeki konsolide net borcun, yine geçerli dönem için oluşan son 12 aylık konsolide FAVÖK'e (Faiz, amortisman, vergi öncesi kar) oranı 3:1 oranını geçmemelidir.

b) **Faiz Karşılama:** Geçerli dönem için Grup'un konsolide faiz karşılama oranı 2:1 oranından daha düşük olmamalıdır.

Cari dönemde Grup'un konsolide finansal tabloları banka kredi sözleşmelerinin hükümleri ile uyumludur.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

6. FİNANSAL BORÇLAR (Devamı)

Borçlanmalar:

31 Aralık 2025

<u>Döviz Cinsi</u>	<u>Vade Aralığı</u>	<u>Ağırlıklı Yıllık Ortalama</u> <u>Etkin Faiz Oranı</u>	<u>Kısa Vadeli</u>	<u>Uzun Vadeli</u>
ABD Doları	Ekim 2030-Temmuz 2031	%7,92	2.431.623	31.252.294
Avro	Nisan 2026-Ekim 2030	%6,01	14.981.209	8.426.040
Kazakistan Tengesi	Ocak 2026-Aralık 2028	%18,52	124.771	129.443
			17.537.603	39.807.777

31 Aralık 2024

<u>Döviz Cinsi</u>	<u>Vade Aralığı</u>	<u>Ağırlıklı Yıllık Ortalama</u> <u>Etkin Faiz Oranı</u>	<u>Kısa Vadeli</u>	<u>Uzun Vadeli</u>
TL	Ocak 2025-Ekim 2025	%28,00	1.828	-
ABD Doları	Nisan 2025-Temmuz 2031	%8,42	12.533.745	25.678.014
Avro	Nisan 2025-Nisan 2026	%10,53	7.143.232	17.101.058
Kazakistan Tengesi	Ocak 2025-Ocak 2026	%10,34	314.240	68.460
			19.993.045	42.847.532

Banka kredileri ve ihraç edilmiş borçlanma araçlarının geri ödeme vadeleri aşağıdaki gibidir:

	<u>31 Aralık 2025</u>	<u>31 Aralık 2024</u>
1 yıl içinde ödenecekler	5.045.649	14.488.503
1-2 yıl içinde ödenecekler	2.786.572	20.480.069
2-3 yıl içinde ödenecekler	2.530.485	1.670.812
3-4 yıl içinde ödenecekler	2.308.916	1.544.306
4-5 yıl içinde ödenecekler	15.682.324	1.427.372
5 yıldan daha uzun	16.499.480	17.724.973
	44.853.426	57.336.035

Uzun Vadeli Finansal Kiralama Borçlanmalarının

<u>Kısa Vadeli Kısımları</u>	<u>31 Aralık 2025</u>	<u>31 Aralık 2024</u>
Finansal kiralama işlemlerinden borçlar	-	2.194
Ertelenmiş finansal kiralama borçlanma maliyetleri (-)	-	(367)
	-	1.827

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

6. FİNANSAL BORÇLAR (Devamı)

Finansal kiralama borçlarının geri ödeme vadeleri aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
1 yıl içinde ödenecekler	-	1.827
	-	1.827

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla sona eren hesap dönemlerine ilişkin finansal borç hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2025	2024
Dönem başı - 1 Ocak	62.840.577	57.758.638
Alınan yeni finansal borçlar	28.925.964	36.284.194
Anapara ödemeleri	(33.562.598)	(21.881.997)
Kur farkı değişimi	15.464.574	9.552.109
Faiz tahakkuk değişimi	106.147	66.776
Enflasyon etkisi	(16.470.994)	(18.918.193)
Yabancı para çevrim farkları	41.710	(20.950)
Dönem sonu - 31 Aralık	57.345.380	62.840.577

7. TİCARİ ALACAKLAR VE BORÇLAR

İlişkili Taraflardan Ticari Alacaklar

İlişkili taraflardan ticari alacaklar (Not 33)

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
	18.882.923	19.007.087
	18.882.923	19.007.087

Diğer Ticari Alacaklar

Ticari alacaklar
Alacak senetleri
Alacak senetleri reeskontu (-)
Beklenen kredi zararı karşılığı

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Ticari alacaklar	10.602.483	9.782.628
Alacak senetleri	1.800	-
Alacak senetleri reeskontu (-)	(481)	-
Beklenen kredi zararı karşılığı	(166.815)	(124.707)
	10.436.987	9.657.921
Toplam Kısa Vadeli Ticari Alacaklar	29.319.910	28.665.008

31 Aralık 2025 ve 2024 dönemlerinde beklenen kredi zararı karşılığı hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Açılış bakiyesi	(124.707)	(115.130)
Dönem gideri	(62.419)	(42.963)
İptal edilen karşılık tutarı	11.850	8.727
Enflasyon etkisi	28.327	32.927
Yabancı para çevrim farkları	(19.866)	(8.268)
Kapanış bakiyesi	(166.815)	(124.707)

Kısa Vadeli Ticari Borçlar

İlişkili taraflara ticari borçlar (Not 33)
Ticari borçlar

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
İlişkili taraflara ticari borçlar	5.036.055	4.072.329
Ticari borçlar	9.170.668	9.368.336
	14.206.723	13.440.665

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

8. DİĞER ALACAK VE BORÇLAR

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Diğer Alacaklar		
İlişkili taraflardan ticari olmayan alacaklar (Not 33)	1.794.230	2.602.702
Kısa vadeli diğer alacaklar	337.867	871.170
	2.132.097	3.473.872
Kısa Vadeli Diğer Alacaklar		
KDV alacakları	260.012	738.314
Verilen depozito ve teminatlar	51.208	51.433
Personelden alacaklar	20.146	15.028
Sigorta alacakları	-	56.725
Diğer	6.501	9.670
	337.867	871.170
Diğer Borçlar		
Kısa vadeli diğer borçlar	1.863	11.532
	1.863	11.532

9. TÜREV ARAÇLAR

Grup, 2025 yılında kullandığı 27.600.000 Avro ve 217.500.000 ABD Doları tutarındaki sendikasyon kredisinin, 75.000.000 Avro tutarındaki EBRD ve 75.000.000 Avro tutarındaki IFC kredilerinin geri ödeme planlarıyla paralel olacak şekilde, kur riskinden korunmak amacıyla 160.000.000 ABD Doları ve 95.000.000 Avro'luk, Çapraz Kur Sabit Faiz Swap işlemi gerçekleştirmiştir.

Grup, ayrıca 8 Temmuz 2024 tarihinde ihraç ettiği, 7 yıl vadeli, 6 ayda bir kupon ödemeli, vade sonunda da anapara ve kupon ödemeli, yıllık sabit %7,88 faiz oranlı 550.000.000 ABD Doları tahvilinin ödeme planıyla paralel olacak şekilde kur riskinden korunmak amacıyla 6 Ağustos 2024 ve 26 Ağustos 2024 tarihlerinde toplamda 150.000.000 ABD Dolar'lık Çapraz Kur Sabit Faiz Swap işlemi gerçekleştirmiştir. Bu işlemler ilişikteki konsolide finansal tablolarda nakit akış riskinden korunma amaçlı olarak ilişkilendirilmiştir.

31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihleri itibarıyla türev araçlar aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025		31 Aralık 2024	
	Kontrat Tutarı	Rayiç Değerler Varlık/(Yükümlülük)	Kontrat Tutarı	Rayiç Değerler Varlık/(Yükümlülük)
Riskten korunma amaçlı				
Çapraz Kur Sabit Faiz Swap İşlemleri	18.059.328	2.963.628	14.139.611	1.161.248
Alım satım amaçlı				
Forward İşlemleri	2.546.709	(12.898)	4.061.056	(591.052)
Toplam Varlık/(Yükümlülük)	20.606.037	2.950.730	18.200.667	570.196

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

10. STOKLAR

Stokların ayrıntısı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
İlk madde ve malzeme	14.185.577	8.719.085
Yarı mamuller	1.145.828	764.282
Mamuller	7.304.257	5.210.015
Ticari mallar	590.986	320.653
Diğer stoklar	678.696	679.018
Stok değer düşüklüğü karşılığı (-)	(233.962)	(207.633)
	23.671.382	15.485.420

Stoklar maliyet değerleri ile yer almakta olup, değer düşüklüğü olan stoklar için karşılık ayrılmıştır.

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihlerinde sona eren yıllara ait stok değer düşüklüğü hareket tablosu aşağıdaki gibidir;

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Açılış bakiyesi	(207.633)	(248.527)
Dönem gideri	(75.085)	(41.514)
Kayıtlardan silinenler	40.508	39.693
Yabancı para çevrim farkı	8.248	42.715
Kapanış bakiyesi	(233.962)	(207.633)

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

11. MADDİ DURAN VARLIKLAR

Maddi duran varlıkların 1 Ocak 2025 – 31 Aralık 2025 dönemindeki hareketleri aşağıdaki gibidir:

Maliyet	1 Ocak 2025	Giriş	Çıkış	Transfer	Değerleme Artışı	Yabancı Para Çevrim Farkları	31 Aralık 2025
Arazi ve arsalar	10.565.360	3.395	-	-	604.623	7.184	11.180.562
Binalar	18.580.561	53.260	(83.380)	116.842	2.645.304	(84.343)	21.228.244
Makine, tesis ve cihazlar	35.658.268	358.832	(41.318)	1.448.044	-	(328.553)	37.095.273
Taşıtlar	106.420	10.624	(2.865)	-	-	(919)	113.260
Demirbaşlar	1.783.408	108.523	(17.568)	60.159	-	(28.323)	1.906.199
Özel maliyetler	687.784	6.713	(5.353)	4.034	-	(98)	693.080
Diğer maddi duran varlıklar	849	5.246	(105.947)	105.947	-	(55)	6.040
Yapılmakta olan yatırımlar	1.205.086	1.167.423	(15.062)	(1.739.958)	-	(26.121)	591.368
	68.587.736	1.714.016	(271.493)	(4.932)	3.249.927	(461.228)	72.814.026

Birikmiş amortisman	1 Ocak 2025	Dönem gideri	Çıkış	Transfer	Değerleme Artışı	Yabancı Para Çevrim Farkları	31 Aralık 2025
Binalar	(12.272.720)	(472.887)	83.061	-	(1.328.605)	63.819	(13.927.332)
Makine, tesis ve cihazlar	(23.942.813)	(1.786.548)	23.280	-	-	226.155	(25.479.926)
Taşıtlar	(89.022)	(5.896)	2.895	-	-	1.228	(90.795)
Demirbaşlar	(1.241.506)	(141.567)	14.324	-	-	13.402	(1.355.347)
Özel maliyetler	(599.905)	(30.485)	1.555	-	-	99	(628.736)
Diğer maddi duran varlıklar	-	(578)	-	-	-	14	(564)
	(38.145.966)	(2.437.961)	125.115	-	(1.328.605)	304.717	(41.482.700)
Net Değer	30.441.770						31.331.326

Maddi duran varlıklar ve maddi olmayan duran varlıkların amortisman ve ifta giderlerinin 2.354.798 bin TL'si (31 Aralık 2024: 2.290.432 bin TL) satılan malın maliyetine, 9.710 bin TL'si (31 Aralık 2024: 8.948 bin TL) araştırma ve geliştirme giderlerine, 23.496 bin TL'si (31 Aralık 2024: 26.886 bin TL) pazarlama ve satış giderlerine, 64.093 bin TL'si (31 Aralık 2024: 56.794 bin TL) genel yönetim giderlerine dahil edilmiştir. Grup, 31 Aralık 2025 itibarıyla sona eren on iki aylık dönemde kiralama yoluyla alım gerçekleştirmemiştir. 31 Aralık 2025 itibarıyla ipotek veya rehin işleme konu olan maddi duran varlık bulunmamaktadır.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

11. MADDİ DURAN VARLIKLAR (devamı)

Maddi duran varlıkların 1 Ocak 2024 - 31 Aralık 2024 dönemindeki hareketleri aşağıdaki gibidir:

Maliyet	1 Ocak 2024	Giriş	Çıkış	Transfer	Değerleme Artışı	Yabancı Para Çevrim Farkları	31 Aralık 2024
Arazi ve arsalar	10.519.347	-	-	-	152.014	(106.001)	10.565.360
Binalar	16.181.614	314.287	-	1.112.468	1.484.529	(512.337)	18.580.561
Makine, tesis ve cihazlar	36.032.872	331.151	(49.869)	1.063.029	-	(1.718.915)	35.658.268
Taşıtlar	113.847	5.378	(1.479)	-	-	(11.326)	106.420
Demirbaşlar	1.643.699	96.856	(12.228)	160.939	-	(105.858)	1.783.408
Özel maliyetler	665.402	24.841	(2.808)	628	-	(279)	687.784
Diğer maddi duran varlıklar	842	808	(843)	-	-	42	849
Yapılmakta olan yatırımlar	1.038.039	2.565.580	-	(2.338.877)	-	(59.656)	1.205.086
	66.195.662	3.338.901	(67.227)	(1.813)	1.636.543	(2.514.330)	68.587.736

Birikmiş amortisman	1 Ocak 2024	Dönem gideri	Çıkış	Transfer	Değerleme Artışı	Yabancı Para Çevrim Farkları	31 Aralık 2024
Binalar	(10.377.325)	(729.479)	-	(5.537)	(1.372.872)	212.493	(12.272.720)
Makine, tesis ve cihazlar	(23.203.545)	(1.466.010)	44.251	5.537	-	676.954	(23.942.813)
Taşıtlar	(92.172)	(6.199)	1.479	-	-	7.870	(89.022)
Demirbaşlar	(1.201.840)	(127.024)	8.227	-	-	79.131	(1.241.506)
Özel maliyetler	(564.842)	(37.858)	2.517	-	-	278	(599.905)
Diğer maddi duran varlıklar	(593)	(18)	611	-	-	-	-
	(35.440.317)	(2.366.588)	57.085	-	(1.372.872)	976.726	(38.145.966)
Net Değer	30.755.345						30.441.770

Grup, 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla sona on iki aylık dönemde kiralama yoluyla alım gerçekleştirmemiştir. 31 Aralık 2024 itibarıyla ipotek veya rehin işlemine konu olan maddi duran varlık bulunmamaktadır.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

11. MADDİ DURAN VARLIKLAR (devamı)

Maddi duran varlıkların tahmin edilen faydalı ömürleri aşağıdaki gibidir:

	Faydalı Ömür
Binalar	25 – 50 yıl
Makine, tesis ve cihazlar	4 – 20 yıl
Taşıtlar	4 – 10 yıl
Diğer maddi duran varlıklar	4 – 10 yıl
Demirbaşlar	3 – 10 yıl
Özel maliyetler	Kira süresi boyunca

Grup, arsalar ve binalarının gerçeğe uygun değerleriyle gösterilmesi hususunda TMS 16'da yer alan uygulama yöntemlerinden yeniden değerlendirme modelini seçmiştir. İlgili varlıklar, 4 Şubat 2026 tarihinde "emsal karşılaştırma yöntemi" ve "maliyet yaklaşım yöntemi"nden uygun olan ile yeniden değerlemeye tabi tutulmuş olup, çalışmalar SPK'nın yetkilendirdiği değerlendirme şirketi olan Denge Gayrimenkul Değerleme ve Danışmanlık A.Ş. tarafından yürütülmüştür. Arsa ve binaların, yapılan değerlemelerde belirtilen gerçeğe uygun değerleri esas alınarak 31 Aralık 2025 tarihli konsolide finansal tablolara yansıtılmıştır. Yeniden değerlemelerin sıklığı, yeniden değerlendirme konusu varlığın gerçeğe uygun değerlerindeki değişimlere bağlıdır. Yeniden değerlendirilen varlığın gerçeğe uygun değerinin taşınan değerinden önemli ölçüde farklılaşması durumunda, varlık tekrar yeniden değerlendirilir. Böyle bir durum bulunmadığında ilgili varlık belirli periyotlarda yeniden değerlendirilir.

12. ŞEREFIYE

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Açılış bakiyesi	2.887.411	3.530.805
Yabancı para çevrim farkları	(17.547)	(643.394)
Kapanış bakiyesi	2.869.864	2.887.411

Şerefiye'nin dağılımı aşağıdaki gibidir:

Şirket	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
UI Mena B.V.	2.760.590	2.777.470
pladis Arabia International Manufacturing Company	109.274	109.941
	2.869.864	2.887.411

UI Mena B.V.

Yıldız Holding A.Ş. 3 Kasım 2014 tarihi itibarıyla pladis (UK) Limited grubunu satın almıştır. Yıldız Holding'in mali tablolarında UI MENA ile ilgili taşınmış olduğu şerefiye rakamı geçmiş dönemler konsolide finansal tabloları yeniden düzenlenerek Ülker Bisküvi konsolide finansal tablolarına aktarılmıştır.

pladis Arabia International Manufacturing Company

Yıldız Holding A.Ş. 3 Kasım 2014 tarihi itibarıyla pladis Arabia International Manufacturing Company grubunu satın almıştır. Yıldız Holding'in mali tablolarında pladis Arabia International Manufacturing Company ile ilgili taşınmış olduğu şerefiye rakamı geçmiş dönemler konsolide finansal tabloları yeniden düzenlenerek Ülker Bisküvi konsolide finansal tablolarına aktarılmıştır.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

13. MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR

Maddi olmayan duran varlıkların 1 Ocak 2025 – 31 Aralık 2025 dönemindeki hareketleri aşağıdaki gibidir:

Maliyet	1 Ocak 2025	Giriş	Çıkış	Transfer	Yabancı para çevrim farkları	31 Aralık 2025
Haklar (*)	2.305.866	16.423	(13.556)	53	(135.898)	2.172.888
Diğer	113.994	6.620	-	4.879	(2.249)	123.244
	2.419.860	23.043	(13.556)	4.932	(138.147)	2.296.132

İtfa payları	1 Ocak 2025	Dönem gideri	Çıkış	Transfer	Yabancı para çevrim farkları	31 Aralık 2025
Haklar	(98.988)	(7.787)	1.370	-	1.502	(103.903)
Diğer	(100.433)	(6.349)	-	-	2.306	(104.476)
	(199.421)	(14.136)	1.370	-	3.808	(208.379)
Net Defter Değeri	2.220.439					2.087.753

Maddi olmayan duran varlıkların 1 Ocak 2024 - 31 Aralık 2024 dönemindeki hareketleri aşağıdaki gibidir:

Maliyet	1 Ocak 2024	Giriş	Çıkış	Transfer	Yabancı para çevrim farkları	31 Aralık 2024
Haklar (*)	2.792.423	4.389	-	745	(491.691)	2.305.866
Diğer	114.069	6.929	-	1.068	(8.072)	113.994
	2.906.492	11.318	-	1.813	(499.763)	2.419.860

İtfa payları	1 Ocak 2024	Dönem gideri	Çıkış	Transfer	Yabancı para çevrim farkları	31 Aralık 2024
Haklar	(122.645)	(9.933)	-	-	33.590	(98.988)
Diğer	(101.169)	(6.539)	-	-	7.275	(100.433)
	(223.814)	(16.472)	-	-	40.865	(199.421)
Net Defter Değeri	2.682.678					2.220.439

(*) 31 Aralık 2025 itibarıyla Haklar'ın 1.704.745 bin TL (31 Aralık 2024: 1.837.378 bin TL) tutarındaki kısmı, Suudi Arabistan'da Grup bünyesindeki ürünlerin distribütörlük anlaşmalarından, 345.074 bin TL (31 Aralık 2024: 347.184 bin TL) tutarındaki kısmı Rana markası haklarından oluşmaktadır. Geri alınmış haklar itfa edilmez, sınırsız ömre sahiptir ancak her yıl veya koşullardaki değişiklikler olaylar değerinin düşmüş olabileceğini işaret ettiğinde daha sık aralıklarla değer düşüklüğü testine tabi tutulur. 31 Aralık 2025 itibarıyla herhangi bir değer düşüklüğü bulunmamaktadır.

Maddi olmayan duran varlık kalemleri doğrusal amortisman metoduyla faydalı ömür esasına uygun bir şekilde itfaya tabi tutulmuştur.

	Faydalı Ömür
Haklar	2 yıl – Sınırsız ömür
Diğer maddi olmayan varlıklar	2 – 12 yıl

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

14. DEVLET TEŞVİK VE YARDIMLARI

Maliye Bakanlığı ve Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından tespit edilen usul ve esaslar doğrultusunda yapılan ihracat işlemleri ile diğer döviz kazandırıcı faaliyetler damga vergisi ve harçlardan istisna edilmiştir. İhracata Yönelik Devlet Yardımları Kararı'na dayanılarak hazırlanan Para Kredi ve Koordinasyon Kurulunun 16 Aralık 2004 tarihli ve 2004/11 sayılı kararına istinaden yurt dışı fuar katılımlarının desteklenmesi amacıyla devlet yardımı ödenmektedir.

Grup, bazı illerde vergi ve sigorta primi teşvikleri uygulamak, enerji desteği sağlamak ve yatırımlara bedelsiz arsa ve arazi temin etmek sureti ile yatırımların ve istihdamın artırılmasını amaçlayan 6 Şubat 2004 tarihli ve 25365 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Yatırımların ve İstihdamın Teşviki ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında 5084 Sayılı Kanun" çerçevesinde enerji ve istihdam teşvikinden yararlanmaktadır.

Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. Karaman fabrikasında yapılmakta olan teşvik ve ürün çeşitlendirme yatırımlarına istinaden toplam 543.601 bin TL'lik yatırım için sırasıyla 11 Ocak 2010, 20 Haziran 2011, 14 Ekim 2012, 8 Aralık 2015, 19 Haziran 2020 ve 13 Aralık 2024 yılında alınmış altı adet yatırım teşvik belgesi bulunmaktadır. Bu belgelerle bugüne kadar 158.552 bin TL (2024: 158.552 bin TL) vergi indiriminden yararlanılmış olup kalan 69.759 bin TL için finansal tablolara ertelenmiş vergi varlığı kaydedilmiştir (2024 : 70.582 bin TL) (Not 31).

Grup 2025 yılında 436.662 bin TL tutarında devlet teşvik ve yardımı almıştır (2024: 391.270 bin TL). 2025 yılı ile ilgili tutarın 43.722 bin TL'si istihdam teşvikinden, 318.627 bin TL'si Ar-Ge teşvik ve indirimlerinden, 22.029 bin TL'si yatırım teşvikinden, 52.283 bin TL'si ise diğer teşviklerden kaynaklanmaktadır (2024: 62.745 bin TL'si istihdam teşvikinden, 229.508 bin TL'si Ar-Ge teşvikinden, 8.272 bin TL'si yatırım teşvikinden, 20.745 bin TL'si ise diğer teşviklerden kaynaklanmaktadır).

15. KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIKLAR VE YÜKÜMLÜLÜKLER

Kısa Vadeli Borç Karşılıkları

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Pazarlama gider karşılığı	632.103	365.387
Dava karşılıkları	87.854	38.333
Diğer	393.303	373.250
	1.113.260	776.970

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihinde sona eren yıllara ait dava karşılıkları hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Açılış bakiyesi	38.333	17.284
Dönem gideri	76.054	30.326
Konusu kalmayan karşılık	(11.403)	(338)
Enflasyon etkisi	(15.130)	(8.939)
	87.854	38.333

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

15. KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIKLAR VE YÜKÜMLÜLÜKLER (devamı)

Verilen Teminatlar

(Dövizli tutarlar orijinal para birimleri ile gösterilmiştir.)

	31 Aralık 2025			31 Aralık 2024		
	TL	ABD Doları	Avro	TL	ABD Doları	Avro
A) Kendi Tüzel Kişiliği Adına Vermiş Olduğu TRİ'lerin Toplam Tutarı (*)	301.934	25.794	-	259.744	25.354	337
B) Tam Konsolidasyon Kapsamına Dahil Edilen Ortaklıklar Lehine Vermiş Olduğu TRİ'lerin Toplam Tutarı	-	-	4.822	-	-	7.664
C) Olağan Ticari Faaliyetlerinin Yürütülmesi Amacıyla Diğer 3. Kişilerin Borcunu Temin Amacıyla Vermiş Olduğu TRİ'lerin Toplam Tutarı	-	-	-	-	-	-
D) Diğer Verilen TRİ'lerin Toplam Tutarı						
i. Ana Ortak Lehine Vermiş Olduğu TRİ'lerin Toplam Tutarı	-	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri Kapsamına Girmeyen Diğer Grup şirketleri Lehine Vermiş Olduğu TRİ'lerin Toplam Tutarı	-	-	-	-	-	-
iii. C Maddesi Kapsamına Girmeyen 3. kişiler Lehine Vermiş Olduğu TRİ'lerin Toplam Tutarı	-	-	-	-	-	-
	301.934	25.794	4.822	259.744	25.354	8.001

(*) Bakiyenin 43,8 milyon TL ile 5,8 milyon ABD Doları gayrinakdi riskler ile ilgilidir.

Şirket, Yıldız Holding A.Ş. ve aralarında Ülker Bisküvi'nin iştiraklerinin de dahil olduğu bazı Yıldız Holding Grup şirketleri, Yıldız Holding A.Ş. ve Yıldız Holding Grup şirketlerinin bazı "kredi veren"leri ile sendikasyon kredi anlaşması imzalamıştır. Ülker Bisküvi iştiraklerinin 8 Haziran 2018 tarihi itibarıyla toplam 592,7 milyon TL, 10,1 milyon Avro ve 19,5 milyon ABD Doları tutarlarındaki nakit, 140,1 milyon TL, 57 milyon ABD Doları ve 383 bin Avro tutarlarındaki gayrinakdi banka kredileri, sendikasyon ile birlikte Yıldız Holding A.Ş. seviyesine çıkartılmıştır. Sendikasyon kredisi dolayısıyla Ülker Bisküvi iştiraklerinin toplam borç yükünde herhangi bir artış olmamıştır. Ülker Bisküvi iştirakleri kendilerine ilişkin bankalara olan mevcut toplam banka kredi risk tutarı ile sınırlı olmak üzere, kredi kullanım tarihi itibarıyla Yıldız Holding A.Ş.'ye garantör olmuşlardır.

Kiralama sözleşmeleri

Grup'un kiralama sözleşmeleri bir yıllık dönemleri kapsayacak şekilde yapılmaktadır. Tüm kiralamar kiracının yenileme hakkını kullanması durumunda piyasa şartlarına göre koşulların yeniden gözden geçirilmesine ilişkin bir ibare taşır. Kiracının kiralama dönemi sonunda kiraladığı varlığı satın alma hakkı yoktur. Grup'un maddi duran varlıklarına ilişkin yaptığı kira sözleşmelerinden ve tedarikçileri ile müşterilerinden ortak alan kullanım bedeli olarak elde ettiği kira geliri 56.966 bin TL'dir (2024: 48.882 bin TL). Dönem içinde sabit kıymetleri ile ilişkilendirilen direkt faaliyet gideri 155.301 bin TL'dir (2024: 66.169 bin TL). İptal edilemeyen kiralama çerçevesinde ileride elde edilecek asgari kirası 69.651 bin TL'dir (2024: 76.963 bin TL). İptal edilemeyen kiralama çerçevesinde ileride ödenecek asgari kirası 189.760 bin TL'dir (2024: 204.154 bin TL).

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR**

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

16. TAAHHÜTLER VE ZORUNLULUKLAR

Grup'un 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla 523.972 bin ABD Doları tutarında ihracat taahhüdü bulunmaktadır (2024: 637.652 bin ABD Doları). İhracat taahhütlerinin gerçekleştirilme süresi ortalama 2 yıldır. Taahhütlerin gerçekleştirilmemesi halinde vergi avantajından faydalanılamamaktadır. Grup, 2025 yılına ait taahhütlerin 315.872 bin ABD Dolar'lık kısmını gerçekleştirmiş olup 2026 yılına sarkan taahhütlerini gerçekleştirmesi beklenmektedir (2024: 594.498 bin ABD Doları).

17. ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALARA İLİŞKİN KARŞILIKLAR**Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Kısa Vadeli Karşılıklar**

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Kullanılmayan izin tahakkukları	417.574	384.903
Performans primi tahakkuku	491.313	739.450
	908.887	1.124.353

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihinde sona eren yıllara ait kullanılmayan izin karşılığı hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Açılış bakiyesi	384.903	364.000
Dönem içerisindeki azalışlar	(233.120)	(224.548)
Dönem içerisindeki artışlar	324.995	344.066
Enflasyon etkisi	(99.488)	(126.334)
Yabancı para çevrim farkları	40.284	27.719
Kapanış bakiyesi	417.574	384.903

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihinde sona eren yıllara ait performans prim karşılığı hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Açılış bakiyesi	739.450	621.888
Dönem içerisinde nakden ödenen	(646.497)	(472.829)
Dönem içerisindeki artışlar	530.583	790.876
Enflasyon etkisi	(163.611)	(229.602)
Yabancı para çevrim farkları	31.388	29.117
Kapanış bakiyesi	491.313	739.450

Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Uzun Vadeli Karşılıklar

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Kıdem tazminatı karşılığı	2.411.558	2.195.068
	2.411.558	2.195.068

Yürürlükteki İş Kanunu hükümleri uyarınca, çalışanlardan kıdem tazminatına hak kazanacak şekilde iş sözleşmesi sona erenlere, hak kazandıkları yasal kıdem tazminatlarının ödenmesi yükümlülüğü vardır. Ayrıca, halen yürürlükte bulunan 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununun 6 Mart 1981 tarih, 2422 sayılı ve 25 Ağustos 1999 tarih, 4447 sayılı yasalar ile değişik 60'ıncı maddesi hükmü gereğince kıdem tazminatını alarak işten ayrılma hakkı kazananlara da yasal kıdem tazminatlarını ödeme yükümlülüğü bulunmaktadır. Emeklilik öncesi hizmet şartlarıyla ilgili bazı geçiş karşılıkları, ilgili kanunun 23 Mayıs 2002 tarihinde değiştirilmesi ile Kanun'dan çıkarılmıştır. 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla ödenecek kıdem tazminatı, aylık 53.919,68 TL (31 Aralık 2024: 41.828,42 TL) tavanına tabidir. Grup'un bağlı ortaklıkları, kıdem tazminatı karşılıklarını bulundukları ülkedeki kanunlar çerçevesinde hesaplamaktadır.

Kıdem tazminatı yükümlülüğü yasal olarak herhangi bir fonlamaya tabi değildir. Kıdem tazminatı karşılığı, Şirket'in, çalışanların emekli olmasından kaynaklanan gelecekteki muhtemel yükümlülük tutarının bugünkü değerinin tahmin edilmesi yoluyla hesaplanmaktadır. TMS 19 ("Çalışanlara Sağlanan Faydalar"), şirketin yükümlülüklerinin, tanımlanmış fayda planları kapsamında aktüeryal değerlendirme yöntemleri kullanılarak geliştirilmesini öngörür. Bu doğrultuda, toplam yükümlülüklerin hesaplanmasında kullanılan aktüeryal varsayımlar aşağıda belirtilmiştir.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

17. ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALARA İLİŞKİN KARŞILIKLAR (devamı)

Ana varsayım, her hizmet yılı için olan azami yükümlülük tutarının enflasyona paralel olarak artacak olmasıdır. Dolayısıyla, uygulanan iskonto oranı, gelecek enflasyon etkilerinin düzeltilmesinden sonraki beklenen reel oranı ifade eder. Bu nedenle, 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla, mali tablolarda karşılıklar, geleceğe ilişkin, çalışanların emekliliğinden kaynaklanacak muhtemel yükümlülüğünün bugünkü değeri tahmin edilerek hesaplanır. İlgili bilanço tarihlerindeki karşılıklar, yıllık %23,35 enflasyon (2024: %22,77) ve %28,35 faiz oranı (2024: %27,15) varsayımlarına göre yaklaşık %4,05 (2024: %3,57) olarak elde edilen reel iskonto oranı kullanılmak suretiyle hesaplanmıştır. Grup, cari dönemde 4447 sayılı kanuna istinaden, 8 Eylül 1999 ve öncesi sigortalı olan çalışanlardan 15 yılını ve 3600 prim gününü dolduranlar için kendi rızaları ile işten ayrılışları dahi kıdem tazminatı alma hakları olduğundan yükümlülük hesabında bu çalışanlar için olasılık %100 olarak dikkate almıştır. Kıdem tazminatı tavanı altı ayda bir revize edilmekte olup, Grup'un kıdem tazminatı karşılığının hesaplanmasında 1 Ocak 2026 tarihinden itibaren geçerli olan 64.948,77 TL (1 Ocak 2025: 46.655,43 TL) tutarı dikkate alınmıştır. 2025 yıl sonu itibarı ile çalışanların Grup'tan ayrılma olasılığı %0,01'dir (2024: %0,01).

Kıdem tazminatı karşılığında gerçekleşen hareketler aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Açılış bakiyesi	2.195.068	1.951.158
Hizmet maliyeti	329.039	245.186
Faiz maliyeti	347.561	285.405
Aktüeryal kayıp	226.874	603.325
Cari dönemde ödenen kıdem tazminatı	(242.993)	(356.484)
Enflasyon etkisi	(558.861)	(620.785)
Yabancı para çevrim farkları	114.870	87.263
Kapanış bakiyesi	2.411.558	2.195.068

18. PEŞİN ÖDENMİŞ GİDERLER

Pesin Ödenmiş Giderler	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Verilen Sipariş Avansları	1.473.619	1.069.485
Gelecek Aylara Ait Giderler	339.379	302.277
	1.812.998	1.371.762
Kısa Vadeli Peşin Ödenmiş Giderler	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
İlişkili Olmayan Taraflara Peşin Ödenmiş Giderler	1.812.998	1.371.762
	1.812.998	1.371.762
Uzun Vadeli Peşin Ödenmiş Giderler	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Verilen Avanslar	164.874	139.866
Gelecek Yıllara Ait Giderler	39.150	354
	204.024	140.220

19. ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALAR KAPSAMINDA BORÇLAR

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Personele Borçlar	403.490	436.943
Ödenecek Sosyal Güvenlik Kesintileri	236.811	248.684
	640.301	685.627

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR**

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

20. DİĞER VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER

DİĞER DÖNEN VARLIKLAR	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Devreden KDV	1.561.474	1.003.138
Diğer	41.793	49.506
	1.603.267	1.052.644
DİĞER KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Ödenecek vergi ve fonlar	509.994	554.393
Diğer yükümlülükler	57.717	164.296
	567.711	718.689

21. ERTELENMİŞ GELİRLER

ERTELLENMİŞ GELİRLER	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Alınan Sipariş Avansları	64.178	79.684
Gelecek Aylara Ait Gelirler	4.135	52.452
	68.313	132.136

22. ÖZKAYNAKLAR**a) Sermaye Yapısı**

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihlerinde çıkarılmış ve ödenmiş sermaye tutarları defter değerleriyle aşağıdaki gibidir.

Ortaklığın Ünvanı	31 Aralık 2025		31 Aralık 2024	
	Pay Tutarı	Pay Oranı	Pay Tutarı	Pay Oranı
pladis Foods Limited	174.420	%47,23	174.420	%47,23
Diğer	194.856	%52,77	194.856	%52,77
	369.276	%100,00	369.276	%100,00

Şirket'in Sermaye Piyasası Kanunu hükümlerine göre kayıtlı sermaye tavanı 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla 500.000 bin TL olup, her biri 1 (bir) kuruş itibari değerinde 50.000.000.000 (elli milyar) adet paya bölünmüştür. Şirket'in çıkarılmış sermayesi tamamı ödenmiş 369.276 bin TL'dir. Paylar arasında herhangi bir imtiyaz ve grup ayrımı yoktur.

b) Değer Artış Fonları

Özkaynağa Dayalı Finansal Araçlara Yatırımlardan Kaynaklanan Kazançlar:

Özkaynağa Dayalı Finansal Araçlara Yatırımlardan Kaynaklanan Kazançlar satılmaya hazır finansal varlıkların gerçeğe uygun değerlerinden değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkar. Gerçeğe uygun değeriyle değerlendirilen bir finansal aracın elden çıkarılması durumunda, değer artış fonunun satılan finansal varlıkla ilişkili parçası geçmiş yıl karlarına transfer edilir.

Grup'un 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla özkaynağa dayalı finansal araçlara yatırımlardan kaynaklanan kazançlar vergi sonrası 1.596.383 bin TL'dir (31 Aralık 2024: 3.233.436 bin TL).

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

22. ÖZKAYNAKLAR (devamı)

b) Değer Artış Fonları (devamı)

Maddi Duran Varlık Değer Artış Fonları:

Arsa ve binaların defter değerlerinin yeniden değerlendirilmesi sonucundaki artışı, vergi sonrası diğer kapsamlı gelirden muhasebeleştirilir ve özkaynaklar altındaki fonlarda toplanır. Azalışlar, diğer kapsamlı gelirden bu varlıkla ilgili olarak yeniden değerlendirilme fazlasındaki her türlü alacak bakiyesinin kapsamı ölçüsünde muhasebeleştirilir; diğer bütün azalışlar kar veya zarara kaydedilir.

Grup'un 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla arsa ve bina yeniden değerlendirilmesi sonucu orta çıkan maddi duran varlık değer artış fonu vergi sonrası 5.976.811 bin TL'dir (31 Aralık 2024: 4.475.351 bin TL).

c) Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler

Kardan ayrılmış kısıtlanmış yedekler yasal yedeklerden oluşmaktadır. Türk Ticaret Kanunu'na göre, yasal yedekler birinci ve ikinci tertip yasal yedekler olmak üzere ikiye ayrılır. Türk Ticaret Kanunu'na göre birinci tertip yasal yedekler, şirketin ödenmiş sermayesinin %20'sine ulaşıncaya kadar kanuni net karın %5'i olarak ayrılır. İkinci tertip yasal yedekler ise ödenmiş sermayenin %5'ini aşan dağıtılan karın %10'udur. Türk Ticaret Kanunu'na göre yasal yedekler ödenmiş sermayenin %50'sini geçmediği sürece sadece zararları netleştirmek için kullanılabilir; bunun dışında herhangi bir şekilde kullanılması mümkün değildir.

SPK'nın 1 Ocak 2008 tarihine kadar geçerli olan gereklilikleri uyarınca enflasyona göre düzeltilen ilk finansal tablo denkleştirme işleminde ortaya çıkan ve "geçmiş yıllar zararı"nda izlenen tutarı, SPK'nın kar dağıtımına ilişkin düzenlemeleri çerçevesinde, enflasyona göre düzeltilmiş finansal tablolara göre dağıtılabilecek kar rakamı bulunurken indirim kalemi olarak dikkate alınmaktaydı. Bununla birlikte, "Geçmiş yıllar zararları"nda izlenen söz konusu tutar, varsa dönem karı ve dağıtılmamış geçmiş yıl karları, kalan zarar miktarının ise sırasıyla olağanüstü yedek akçeler, yasal yedek akçeler, özkaynak kalemlerinin enflasyon muhasebesine göre düzeltilmesinden kaynaklanan sermaye yedeklerinden mahsup edilmesi mümkün bulunmaktaydı.

Yine 1 Ocak 2008 tarihine kadar geçerli olan uygulama uyarınca, enflasyona göre düzeltilen ilk finansal tablo düzenlenmesi sonucunda özkaynak kalemlerinden "Sermaye, Emisyon Primi, Yasal Yedekler, Statü Yedekleri, Özel Yedekler ve Olağanüstü Yedek" kalemlerine bilançoda kayıtlı değerleri ile yer verilmekte ve bu hesap kalemlerinin düzeltilmiş değerleri toplu halde özkaynak grubu içinde "Özsermaye enflasyon düzeltmesi farkları" hesabında yer almaktaydı. Tüm özkaynak kalemlerine ilişkin "Özsermaye enflasyon düzeltmesi farkları" sadece bedelsiz sermaye artırımı veya zarar mahsubunda, olağanüstü yedeklerin kayıtlı değerleri ise, bedelsiz sermaye artırımı; nakit kar dağıtımı ya da zarar mahsubunda kullanılabilmekteydi.

1 Ocak 2008 itibarıyla yürürlüğe giren Seri: XI, No: 29 sayılı tebliğ ve ona açıklama getiren SPK duyurularına göre "Ödenmiş sermaye", "Kardan ayrılan kısıtlanmış yedekler" ve "Hisse senedi ihraç primleri"nin yasal kayıtlardaki tutarları üzerinden gösterilmesi gerekmektedir. Söz konusu tebliğin uygulanması esnasında değerlemelerde çıkan farklılıkların (enflasyon düzeltmesinden kaynaklanan farklılıklar gibi):

- "Ödenmiş sermaye"den kaynaklanmaktaysa ve henüz sermayeye ilave edilmemişse, "Ödenmiş sermaye" kaleminden sonra gelmek üzere açılacak "Sermaye düzeltmesi farkları" kalemiyle;

- "Kardan ayrılan kısıtlanmış yedekler" ve "Hisse senedi ihraç primleri"nden kaynaklanmakta ve henüz kar dağıtımı veya sermaye artırımına konu olmamışsa "Geçmiş yıllar kar/zararıyla", ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Diğer özkaynak kalemleri ise SPK Finansal Raporlama Standartları çerçevesinde değerlendirilen tutarları ile gösterilmektedir.

Sermaye düzeltmesi farklarının sermayeye eklenmek dışında bir kullanımı yoktur.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

22. ÖZKAYNAKLAR (devamı)

c) Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler (devamı)

Kar Dağıtımı:

Halka açık şirketler, temettü dağıtımlarını SPK'nın öngördüğü şekilde yaparlar: Sermaye Piyasası Kurulu'na (Kurul) 23 Ocak 2014 tarihinde 2013 yılı faaliyetlerinden elde edilen karların dağıtım esasları ile ilgili olarak; payları borsada işlem gören anonim ortaklıklar için, herhangi bir asgari kar dağıtım zorunluluğu getirilmemesine, bu kapsamda, kar dağıtımının Kurul'un II-19.1 sayılı "Kar Payı Tebliği"nde yer alan esaslar, ortaklıkların esas sözleşmelerinde bulunan hükümler ve şirketler tarafından kamuya açıklanmış olan kar dağıtım politikaları çerçevesinde gerçekleştirilmesine karar verilmiştir.

TFRS esasları çerçevesinde yapılan değerlemelerde ortaya çıkan ve rapor tarihi itibarıyla kar dağıtımına veya sermaye artırımına konu edilmeyen enflasyon düzeltmelerinden kaynaklanan farklılıkları, geçmiş yıllar kar/zararlarıyla ilişkilendirilmiştir.

d) Geçmiş Yıl Karları

Geçmiş yıl karlarının detayı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Geçmiş yıl karları	22.354.701	18.143.903
Olağanüstü yedekler	3.323.869	1.759.460
Sermaye ve yasal yedekler haricindeki özkaynak kalemlerinin enflasyon düzeltme farkları	(701.412)	(692.984)
Pay İhraç Primleri	(6.302.621)	(6.302.621)
Diğer yedekler	370.979	599.123
	19.045.516	13.506.881

e) Ana Ortaklık Dışı (Kontrol Gücü Olmayan) Paylar/Ana Ortaklık Dışı (Kontrol Gücü Olmayan) Kar/Zarar

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla oluşan ana ortaklık dışı paylar 2.573.840 bin TL'dir (2024: 2.870.906 bin TL). 1 Ocak - 31 Aralık 2025 döneminde oluşan 331.689 bin TL tutarındaki ana ortaklık dışı paylara ait karı konsolide finansal tablolarda net dönem karından ayrı olarak gösterilmiştir (2024: 805.757 bin TL).

f) Sermaye, Yedekler ve Diğer Özkaynak Kalemlerine İlişkin Ek Bilgi

Grup'un 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla konsolide finansal tablolarında enflasyona göre düzeltilmiş olarak sunduğu ilgili özkaynak kalemlerinin Vergi Usul Kanununa göre hazırlanmış finansal tablolarındaki enflasyona göre düzeltilmiş tutarlarla karşılaştırması aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2025	Vergi Usul Kanununa göre hazırlanmış finansal tablolarda yer alan enflasyona göre düzeltilmiş tutarlar	TMS/TFRS Finansal Tablolarına göre hazırlanan finansal tablolarda yer alan enflasyona göre düzeltilmiş tutarlar	Geçmiş yıl zararlarında izlenen fark
Sermaye Düzeltme Farkları	9.708.318	11.646.759	(1.938.440)
Hisse Senedi İhraç Primi	6.179.635	6.302.621	(122.986)
Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler	5.792.778	3.219.852	2.572.926

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

23. HASILAT VE SATIŞLARIN MALİYETİ

a) Satışlar

Esas faaliyet gelirlerinin ayrıntısı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Yurtiçi satışlar (*)	103.118.661	99.726.223
Yurtdışı satışlar	21.326.493	20.428.779
Satıştan iade ve iskontolar (-)	(12.540.553)	(10.077.292)
Hasılat	111.904.601	110.077.710
Satılan mamullerin maliyeti	(78.095.891)	(75.649.609)
Satılan ticari malların maliyeti	(1.463.193)	(1.618.159)
Satışların Maliyeti	(79.559.084)	(77.267.768)
Brüt Kar	32.345.517	32.809.942

(*) Türkiye'deki ve yurtdışı bağlı ortaklıklarının bulunduğu ülkelerdeki yurtiçi satışları göstermektedir.

b) Satışların Maliyeti

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
İlk madde ve malzeme giderleri	(61.538.110)	(59.028.585)
Personel giderleri	(10.827.094)	(9.685.459)
Genel üretim giderleri	(5.861.276)	(5.769.531)
Amortisman ve itfa giderleri	(2.354.798)	(2.290.432)
Yarı mamul stoklarındaki değişim	382.398	253.303
Mamul stoklarındaki değişim	2.102.989	871.095
Satılan mamullerin maliyeti	(78.095.891)	(75.649.609)
Satılan ticari malların maliyeti	(1.463.193)	(1.618.159)
Satışların maliyeti	(79.559.084)	(77.267.768)

24. ARAŞTIRMA GİDERLERİ, PAZARLAMA GİDERLERİ VE GENEL YÖNETİM GİDERLERİ

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Genel Yönetim Giderleri	(2.990.173)	(2.978.490)
Pazarlama Giderleri	(12.762.944)	(11.257.232)
Araştırma ve Geliştirme Giderleri	(628.460)	(543.371)
	(16.381.577)	(14.779.093)

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

25. NİTELİKLERİNE GÖRE GİDERLER

Faaliyet giderlerinin ayrıntısı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Genel Yönetim Giderleri		
Personel giderleri	(1.027.948)	(1.069.568)
Faaliyet giderleri	(1.252.575)	(1.166.764)
Danışmanlık gideri	(171.599)	(178.923)
Amortisman ve itfa giderleri	(64.093)	(56.794)
Diğer	(473.958)	(506.441)
	(2.990.173)	(2.978.490)
Pazarlama Giderleri		
Pazarlama faaliyet giderleri	(10.066.396)	(8.916.058)
Personel giderleri	(1.666.198)	(1.570.590)
Kira giderleri	(194.022)	(193.605)
Amortisman ve itfa giderleri	(23.496)	(26.886)
Diğer	(812.832)	(550.093)
	(12.762.944)	(11.257.232)
Araştırma ve Geliştirme Giderleri		
Personel giderleri	(329.813)	(283.140)
Faaliyet ve malzeme giderleri	(159.932)	(153.212)
Amortisman ve itfa giderleri	(9.710)	(8.948)
Diğer	(129.005)	(98.071)
	(628.460)	(543.371)

26. ESAS FAALİYETLERDEN DİĞER GELİRLER VE GİDERLER

Esas faaliyetlerden diğer gelirlerin ayrıntısı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Kambiyo karları	2.570.462	2.455.784
Konusu kalmayan karşılıklar	136.662	23.410
Diğer gelirler	318.277	240.758
	3.025.401	2.719.952

Esas faaliyetlerden diğer giderlerin ayrıntısı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Kambiyo zararları	(1.575.933)	(1.603.876)
Karşılık giderleri	(165.055)	(192.122)
Bağış giderleri	(162.801)	(122.629)
Diğer giderler	(349.947)	(143.096)
	(2.253.736)	(2.061.723)

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

27. YATIRIM FAALİYETLERİNDEN GELİRLER VE GİDERLER

Yatırım faaliyetlerden gelirlerin ayrıntısı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Kambiyo karları	6.636.235	4.464.350
Faiz gelirleri	4.358.784	3.469.948
Kira gelirleri	56.966	48.882
Maddi duran varlık satış karı	4.775	10.880
Finansal varlıkların gerçeğe uygun değer kazançları	1.097	1.322
	11.057.857	7.995.382

Yatırım faaliyetlerden giderlerin ayrıntısı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Kambiyo zararları	(678.203)	(338.490)
Maddi duran varlık satış zararı	(1.793)	(5.953)
	(679.996)	(344.443)

28. FİNANSMAN GELİRLERİ

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Kambiyo karları	-	333.998
Diğer	5.600	6.711
	5.600	340.709

29. FİNANSMAN GİDERLERİ

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Kambiyo zararları	(16.587.222)	(10.119.605)
Faiz giderleri	(5.657.214)	(6.235.908)
Diğer	(1.117.553)	(831.587)
	(23.361.989)	(17.187.100)

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

30. NET PARASAL POZİSYON KAZANÇLARI/(KAYIPLARI)

Şirketin 31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihleri itibarıyla TMS 29 uyarınca net parasal pozisyon kazançları/(kayıpları) detayı aşağıdaki gibidir:

Parasal Olmayan Kalemler	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Finansal durum tablosu kalemleri	(1.241.380)	(105.963)
Stoklar	1.540.624	(259.648)
Peşin ödenmiş giderler	(9.210)	85.847
Finansal yatırımlar ve bağlı ortaklıklar	2.176.100	2.773.368
Maddi duran varlıklar	1.848.264	1.472.527
Maddi olmayan duran varlıklar	(3.123)	4.253
Ertelenmiş vergi varlıkları/yükümlülükleri	(509.658)	(178.325)
Ödenmiş sermaye	(2.433.566)	(2.667.773)
Hisse senedi ihraç primi	1.487.502	1.937.284
Kar veya zararda yeniden sınıflandırılmayacak birikmiş diğer kapsamlı gelirler ve giderler	2.822.858	3.806.181
Kar veya zararda yeniden sınıflandırılacak birikmiş diğer kapsamlı gelirler ve giderler	(345.604)	498.566
Kardan ayrılan kısıtlanmış yedekler	523.383	355.970
Geçmiş yıllar karları	(8.338.950)	(7.934.213)
Kar veya zarar tablosu kalemleri	4.163.630	4.964.911
Hasılat	(9.220.528)	(11.030.388)
Satışların maliyeti	11.056.659	12.029.426
Araştırma ve geliştirme giderleri	55.779	53.098
Pazarlama giderleri	861.385	857.270
Genel yönetim giderleri	219.188	218.199
Esas faaliyetlerden diğer gelir/giderler	(132.667)	(81.886)
Yatırım faaliyetlerinden gelir/giderler	(1.061.627)	(648.587)
Finansman gelir/giderleri	2.383.473	2.207.364
Dönem vergi gideri	1.968	1.360.415
Net parasal pozisyon kazançları	2.922.250	4.858.948

31. VERGİ VARLIKLARI VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

Grup, vergiye esas yasal mali tabloları ile TFRS'ye göre hazırlanmış finansal tabloları arasındaki farklılıklardan kaynaklanan geçici zamanlama farkları için ertelenmiş vergi varlığı ve yükümlülüğü muhasebeleştirmektedir. Söz konusu farklılıklar genellikle bazı gelir ve gider kalemlerinin vergiye esas mali tablolar ile TFRS'ye göre hazırlanan finansal tablolarda farklı dönemlerde yer almasından kaynaklanmakta olup, söz konusu farklar aşağıda belirtilmektedir.

Türkiye'de kurumlar vergisi oranı 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla %25'tir (31 Aralık 2024: %25). Kurumlar vergisi oranı kurumların ticari kazancına vergi yasaları gereğince indirimi kabul edilmeyen giderlerin ilave edilmesi, vergi yasalarında yer alan istisna ve indirimlerin indirilmesi sonucu bulunacak safi kurum kazancına uygulanır.

Grup'un ertelenmiş vergi aktif ve pasiflerinin hesaplanmasında kullanılan vergi oranları Türkiye'de %25 (2024: %25), Suudi Arabistan'da ve Kazakistan'da bulunan bağlı ortaklıkları için %20 (2024: %20), Mısır'da bulunan bağlı ortaklıkları için %22,5 (2024: %22,5), Kırgızistan'da bulunan bağlı ortaklığı için %10 (2024: %10), Özbekistan'da bulunan bağlı ortaklığı için %15, Birleşik Arap Emirlikleri'nde bulunan bağlı ortaklığı için sıfırdır (2024: sıfır).

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

31. VERGİ VARLIKLARI VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (devamı)

Ertelenmiş vergiye baz teşkil eden zamanlama farklılıkları:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Maddi ve maddi olmayan duran varlıkların itfa farklılıkları	-	-	21.053.609	13.573.782
Finansal yatırımlar değerlendirme farklılıkları	(8.448.377)	(10.313.795)	-	-
Stoklar	-	-	1.490.629	90.750
Kıdem tazminatı karşılığı	(1.764.710)	(1.655.543)	-	-
Beklenen kredi zararı karşılığı	(94.752)	(124.708)	-	-
Dava karşılığı	(23.426)	(38.333)	-	-
Türev araçlar	-	-	923.955	570.196
Birikmiş izin karşılığı	(201.110)	(182.105)	-	-
Diğer	(531.996)	(888.171)	448.857	683.585
	(11.064.371)	(13.202.655)	23.917.050	14.918.313

Ertelenmiş vergiye baz teşkil eden zamanlama farklılıkları üzerinden hesaplanan ertelenmiş vergi;

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Maddi ve maddi olmayan duran varlıkların itfa farklılıkları	-	-	4.250.747	2.977.997
Finansal yatırımlar değerlendirme farklılıkları	(1.077.771)	(1.278.537)	-	-
Stoklar	-	-	372.657	22.688
Kıdem tazminatı karşılığı	(441.177)	(413.885)	-	-
Beklenen kredi zararı karşılığı	(23.688)	(31.177)	-	-
Dava karşılığı	(5.856)	(9.583)	-	-
Türev araçlar	-	-	230.989	142.548
Birikmiş izin karşılığı	(50.278)	(45.527)	-	-
Yatırım teşviği	(69.759)	(70.582)	-	-
Diğer	(133.063)	(220.145)	112.215	170.896
	(1.801.592)	(2.069.436)	4.966.608	3.314.129

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

31. VERGİ VARLIKLARI VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (devamı)

Ertelenmiş Vergi Yükümlülüğü Hareketleri:

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Açılış bakiyesi	1.244.693	(1.141.332)
Özkaynaklara yansıtılan fonlardan netlenen vergi	1.072.877	(1.120.984)
Yabancı para çevrim farkları	466.857	469.204
Ertelenmiş vergi gideri/(geliri)	380.589	3.037.805
Kapanış bakiyesi	3.165.016	1.244.693

Kurumlar vergisi

Şirket ve Türkiye’de yerleşik bağlı ortaklıkları Türkiye’de geçerli olan kurumlar vergisine tabidir. Grup’un cari dönem faaliyet sonuçlarına ilişkin tahmini vergi yükümlülükleri için ekli konsolide finansal tablolarda gerekli karşılıklar ayrılmıştır.

Vergiye tabi kurum kazancı üzerinden tahakkuk ettirilecek kurumlar vergisi oranı, ticari kazancın tespitinde gider yazılan vergi matrahından indirilemeyen giderlerin eklenmesi ve vergiden istisna kazançlar, vergiye tabi olmayan gelirler ve diğer indirimler (varsa geçmiş yıl zararları ve tercih edildiği takdirde kullanılan yatırım indirimleri) düşüldükten sonra kalan matrah üzerinden hesaplanmaktadır. 31 Aralık 2025 tarihinde uygulanan vergi oranı %25 (2024: %25)’dir.

Türkiye’de geçici vergi üçer aylık dönemler itibarıyla hesaplanmakta ve tahakkuk ettirilmektedir. 2025 yılı kurum kazançlarının geçici vergi dönemleri itibarıyla vergilendirilmesi aşamasında kurum kazançları üzerinden hesaplanması gereken geçici vergi oranı %25’dir (2024: %25).

Zararlar, gelecek yıllarda oluşacak vergilendirilebilir kardan düşülmek üzere, maksimum 5 yıl taşınabilir. Ancak oluşan zararlar geriye dönük olarak, önceki yıllarda oluşan karlardan düşülemez.

Türkiye’de vergi değerlendirmesiyle ilgili kesin ve kati bir mutabakatlaşma prosedürü bulunmamaktadır. Şirketler ilgili yılın hesap kapama dönemini takip eden yılın 1-25 Nisan tarihleri arasında (özel hesap dönemine sahip olanlarda dönem kapanışını izleyen dördüncü ayın 1-25 tarihleri arasında) vergi beyannamelerini hazırlamaktadır. Vergi Dairesi tarafından bu beyannameler ve buna baz olan muhasebe kayıtları 5 yıl içerisinde incelenerek değiştirilebilir.

Türkiye’deki vergi mevzuatı, konsolide vergi beyannamesi verilmesine izin vermemektedir. Bu nedenle, konsolide finansal tablolardaki vergi karşılığı, konsolide edilen her bir şirket için ayrı ayrı hesaplanmıştır.

2025 yılı itibarıyla, Vergi Usul Kanunu kapsamında uygulanacak enflasyon düzeltmesi, 7571 sayılı Kanun ile 2025, 2026 ve 2027 hesap dönemleri için ertelenmiştir. Bu kapsamda, Şirket ilgili dönemde VUK mükerrer 298/Ç uyarınca amortismanına tabi varlıklar için yeniden değerlendirme yapmış; değer artışı yasal kayıtlarda fon hesabında izlenmiştir. Söz konusu uygulama yalnızca vergi amaçlı olup TFRS finansal tabloların defter değerleri üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

31. VERGİ VARLIKLARI VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (devamı)

Grup'un bağlı ortaklıklarından pladis Egypt for Food Industries S.A.E ve pladis Egypt for Trading and Marketing S.A.E'in faaliyet göstermekte olduğu Mısır'da kurumlar vergisi oranı %22,5'dir (2024: %22,5). Grup'un bağlı ortaklıklarından pladis Arabia Food Manufacturing Company'nin ve pladis Arabia International Manufacturing Company'nin faaliyet göstermekte olduğu Suudi Arabistan'da kurumlar vergisi oranı %20'dir (2024: %20). Grup'un bağlı ortaklıklarından pladis Kazakhstan'nın faaliyet göstermekte olduğu Kazakistan'da kurumlar vergisi oranı %20'dir (2024: %20). Grup'un bağlı ortaklıklarından Ülker Star LLC'nin faaliyet göstermekte olduğu Kırgızistan'da kurumlar vergisi oranı %10'dur (2024: %10). Grup'un bağlı ortaklıklarından pladis Confectionery'nin faaliyet göstermekte olduğu Özbekistan'da kurumlar vergisi oranı %15'dir. Grup'un bağlı ortaklıklarından pladis Gulf FZE faaliyet göstermekte olduğu Birleşik Arap Emirlikleri'nde kurumlar vergisinden muafır (2024: Muaf).

2 Ağustos 2024 tarihinde ana şirketin kurulu olduğu Türkiye Hükümeti, 1 Ocak 2024 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere İkinci Sütun gelir vergisi mevzuatını yürürlüğe koymuştur. Mevzuat uyarınca, ana şirketin, Türkiye'de, %15'in altında bir efektif vergi oranı üzerinden vergilendirilen bağlı ortaklıklarının kârları üzerinden ek vergi ödemesi gerekecektir. İlgili mevzuat uyarınca Grup'un ilave vergi yükümlülüğü bulunmamaktadır.

7524 sayılı Kanun 2 Ağustos 2024 tarihli Resmî Gazete' de yayımlanan Yurt İçi Asgari Kurumlar Vergisi, 1 Ocak 2025 tarihinden itibaren geçerli olacak şekilde yürürlüğe girmiştir. İlgili kanunun, cari vergi gideri ve ertelenmiş vergi gelir/giderine etkisi bulunmamaktadır.

Gelir vergisi stopajı

Kurumlar vergisine ek olarak, dağıtılması durumunda kar payı elde eden ve bu kar paylarını kurum kazancına dahil ederek beyan eden tam mükellef kurumlara ve yabancı şirketlerin Türkiye'deki şubelerine dağıtılanlar hariç olmak üzere kar payları üzerinden ayrıca gelir vergisi stopajı hesaplanması gerekmektedir. Gelir vergisi stopajı 24 Nisan 2003 - 22 Temmuz 2006 tarihleri arasında tüm şirketlerde %10 olarak uygulanmıştır. Bu oran, 22 Temmuz 2006 tarihinden itibaren, 2006/10731 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile %15 olarak uygulanmaktadır. Dağıtılmayıp sermayeye ilave edilen kar payları gelir vergisi stopajına tabi değildir.

31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihleri itibarıyla vergi karşılıkları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Toplam vergi karşılığı	(1.092.526)	(822.302)
Dönem karından peşin ödenen vergi ve yasal yükümlülükler	847.419	473.778
Bilançodaki vergi karşılığı	(245.107)	(348.524)
	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Cari dönem vergi gideri	1.092.526	822.302
Ertelenmiş vergi geliri	380.589	3.037.805
Gelir tablosundaki vergi karşılığı	1.473.115	3.860.107
	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Vergi karşılığının mutabakatı:		
Vergi ve kontrol gücü olmayan paylar öncesi kar	6.679.327	14.352.574
Geçerli vergi oranı	%25	%25
Hesaplanan vergi	1.669.832	3.588.144
Ayrılan ile hesaplanan vergi karşılığının mutabakatı:		
- Kanunen kabul edilmeyen giderler	365.507	332.713
- Temettü ve diğer vergiden muaf gelirler	(688.222)	(255.241)
- Varlıkların vergisel amaçla yeniden değerlendirilmesi	(817.755)	(653.432)
- Ortakların farklı vergi oranlarının etkisi	(123.165)	(207.925)
- Enflasyon Etkisi	1.320.641	1.142.147
- Diğer	(253.723)	(86.299)
Gelir tablosundaki vergi karşılığı	1.473.115	3.860.107

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

32. PAY BAŞINA KAZANÇ

31 Aralık 2025 ve 2024 dönemlerinde Şirket hisselerinin ağırlıklı ortalaması ve birim pay başına kar hesaplamaları aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Tedavüldeki hisse senetlerinin ağırlıklı ortalama adedi	36.927.600	36.927.600
Ana ortaklık payına düşen net dönem karı	4.874.523	9.686.710
Pay Başına Kar (1 TL değerli hisseye isabet eden)	13,20	26,23

33. İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI

İlişkili taraflardan olan alacak tutarlarının ayrıntısı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Ticari alacaklar	18.882.923	19.007.087
Ticari olmayan alacaklar	1.794.230	2.602.702
	20.677.153	21.609.789

Ticari ve ticari olmayan alacakların ayrıntısı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025		31 Aralık 2024	
	Ticari	Ticari olmayan	Ticari	Ticari olmayan
Pasifik Tüketim Ürünleri Satış ve Tic. A.Ş.	11.102.327	-	10.525.670	-
Horizon Hızlı Tük. Ür. Paz. Sat. ve Tic. A.Ş.	5.549.798	-	6.090.482	-
G2MEKSPER Satış ve Dağıtım Hizmetleri A.Ş.	900.209	-	1.101.524	-
Yeni Teközel Markalı Ürünler Dağıtım Hizmetleri A.Ş.	652.455	-	668.983	-
Yıldız Holding A.Ş.	-	1.794.230	-	2.602.702
Diğer	678.134	-	620.428	-
	18.882.923	1.794.230	19.007.087	2.602.702

Grup'un ilişkili şirketlerden ticari alacaklarının başlıcaları, ürünlerin Türkiye çapındaki satış ve dağıtımını gerçekleştiren Horizon Hızlı Tük. Ür. Paz. Sat. ve Tic. A.Ş. ve Pasifik Tüketim Ürünleri Satış ve Tic. A.Ş.'dir.

İlişkili taraflara olan borç tutarlarının ayrıntısı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Ticari borçlar	5.036.055	4.072.329
	5.036.055	4.072.329

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

33. İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI (devamı)

Ticari borçların ayrıntısı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
	Ticari	Ticari
Yıldız Holding A.Ş.	2.116.378	2.040.359
Adapazarı Şeker Fabrikası A.Ş.	1.542.775	556.540
Marsa Yağ San. ve Tic. A.Ş.	691.995	672.986
pladis (UK) Limited.	203.475	508.268
Besler Gıda ve Kimya San. ve Tic. A.Ş.	192.260	44.688
Diğer	289.172	249.488
	5.036.055	4.072.329

İlişkili taraflarla yapılan alış ve satış işlemlerinin ayrıntısı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
	Alışlar Satışlar	Alışlar Satışlar
Marsa Yağ San. ve Tic. A.Ş.	5.120.774 3.229	4.647.388 2.822
Adapazarı Şeker Fabrikası A.Ş.	2.708.588 -	1.200.661 -
pladis (UK) Limited.	1.676.546 42.501	922.837 84.013
Besler Gıda ve Kimya San. ve Tic. A.Ş.	614.560 16.225	551.998 9.140
G2MEKSPER Satış ve Dağıtım Hizmetleri A.Ş.	30.824 2.749.353	32.230 2.946.005
Pasifik Tüketim Ürünleri Satış ve Tic. A.Ş.	- 34.392.063	- 31.460.135
Horizon Hızlı Tük. Ür. Paz. Sat. ve Tic. A.Ş.	- 33.558.053	- 34.304.124
Yeni Teközel Markalı Ürünler Dağıtım Hizmetleri A.Ş.	- 2.988.218	- 3.377.276
İzsal Bilg. Sis.ve Gayrimenkul Geliştirme A.Ş.	267.128 -	211.213 -
Diğer	298.580 1.484.949	296.016 1.347.413
	10.717.000 75.234.591	7.862.343 73.530.928

Grup, başlıca alımlarını bitkisel yağ ve margarin ihtiyacını karşılayan Marsa Yağ San. ve Tic. A.Ş. ve Besler Gıda ve Kimya San. ve Tic. A.Ş.'den ve şeker alımı yaptığı Adapazarı Şeker Fabrikası A.Ş.'den yapmaktadır. Grup'un satışlarının önemli bir kısmı ise Türkiye çapındaki satış ve dağıtımını gerçekleştiren, Horizon Hızlı Tük. Ür. Paz. Sat. ve Tic. A.Ş. ve Pasifik Tüketim Ürünleri Satış ve Tic. A.Ş.'ye yapılmaktadır.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

33. İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI (devamı)

İlişkili taraflara ödenen ve ilişkili taraflardan alınan faiz, kira ve benzeri bakiyelerin ayrıntısı aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yılda:

	Kira Geliri/(Gideri) Net	Hizmet Geliri/(Gideri) Net	Faiz ve Kur Farkı Geliri/(Gideri) Net
Yıldız Holding A.Ş.	(236)	(3.443.201)	142.422
pladis Foods Limited	-	(1.225.619)	(4.387)
İzsal Bilg. Sis.ve Gayrimenkul Geliştirme A.Ş.	(13.834)	(290.768)	(686)
pladis (UK) Limited	-	(302.084)	(146.612)
Horizon Hızlı Tük. Ür. Paz. Sat. ve Tic. A.Ş.	(1.073)	(17.808)	851.067
Pasifik Tüketim Ürünleri Satış ve Tic. A.Ş.	279	136	881.750
Diğer	59	(279.629)	(112.899)
	(14.805)	(5.558.973)	1.610.655

31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yılda:

	Kira Geliri/(Gideri) Net	Hizmet Geliri/(Gideri) Net	Faiz ve Kur Farkı Geliri/(Gideri) Net
Yıldız Holding A.Ş.	(399)	(3.196.247)	(164.448)
pladis Foods Limited	-	(1.280.609)	5.122
İzsal Bilg. Sis.ve Gayrimenkul Geliştirme A.Ş.	(10.647)	(266.057)	106
pladis (UK) Limited	-	(246.430)	(56.000)
Horizon Hızlı Tük. Ür. Paz. Sat. ve Tic. A.Ş.	-	(69.518)	422.907
Pasifik Tüketim Ürünleri Satış ve Tic. A.Ş.	238	(25.284)	802.786
Diğer	217	(242.307)	(47.490)
	(10.591)	(5.326.452)	962.983

Yönetim kurulu ve kilit yönetici personele yapılan ödemeler:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Ücretler ve diğer kısa vadeli faydalar	663.029	561.160
	663.029	561.160

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

34. FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ

Finansal Araçlarla İlgili Ek Bilgiler

Sermaye risk yönetimi

Grup, sermaye yönetiminde, bir yandan faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamaya çalışırken, diğer yandan da borç ve özkaynak dengesini en verimli şekilde kullanarak karlılığını artırmayı hedeflemektedir.

Grup'un sermaye yapısı dipnot 6'da açıklanan borçlanmalar ve dipnot 33'de açıklanan ilişkili taraflara ticari olmayan alacak ve borçları da içeren borçlar, dipnot 4'te açıklanan nakit ve nakit benzerleri, dipnot 5'te açıklanan kısa vadeli finansal yatırımlar ve dipnot 9'da açıklanan türev araçlar ile konsolide finansal durum tablosunda gösterilen özkaynak kalemlerinden oluşmaktadır.

Grup'un sermaye maliyeti ile birlikte her bir sermaye sınıfıyla ilişkilendirilen riskler üst yönetim tarafından değerlendirilir. Üst yönetim değerlendirmelerine dayanarak, sermaye yapısını yeni borç edinilmesi veya mevcut olan borcun geri ödenmesiyle olduğu kadar, temettü ödemeleri yoluyla da dengede tutulması amaçlanmaktadır.

Grup sermayeyi borç/toplam sermaye oranını kullanarak izler. Bu oran net borcun toplam sermayeye bölünmesiyle bulunur. Net borç; nakit ve nakit benzerler, ilişkili taraflardan ticari olmayan alacaklar ve türev finansal varlıklar değerlerinin toplam borç tutarından (bilançoda gösterildiği gibi finansal borçlar ve yükümlülükler, ilişkili taraflara ticari olmayan borçlar ve türev finansal yükümlülükleri içerir) düşülmesiyle hesaplanır. Toplam sermaye, bilançoda gösterildiği gibi öz sermaye ile net borcun toplanmasıyla hesaplanır.

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla net borç/toplam sermaye oranı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Toplam finansal borçlar ve ilişkili taraflara		
Ticari olmayan borçlar/(alacaklar) (net)	55.551.150	60.237.875
Eksi: Hazır değerler	(23.318.683)	(34.435.341)
Eksi: Türev araçlar	(2.950.730)	(570.196)
Net borç	29.281.737	25.232.338
Özkaynaklar	45.875.682	43.817.646
Toplam sermaye	75.157.419	69.049.984
Net Borç/Toplam Sermaye oranı	%39	%37

Finansal Risk Faktörleri

Grup faaliyetleri nedeniyle, piyasa riski (kur riski, gerçeğe uygun değer faiz oranı riski, nakit akışı faiz oranı riski ve fiyat riski), kredi riski ve likidite riskine maruz kalmaktadır. Grubun risk yönetimi programı genel olarak mali piyasalardaki belirsizliğin, Grup finansal performansı üzerindeki potansiyel olumsuz etkilerinin minimize edilmesi üzerine odaklanmaktadır.

Risk yönetimi, Yönetim Kurulu tarafından onaylanan politikalar doğrultusunda merkezi bir finans bölümü tarafından yürütülmektedir. Risk politikalarına ilişkin olarak ise Grup'un finans bölümü tarafından finansal risk tanımlanır, değerlendirilir ve Grup'un operasyon üniteleri ile birlikte çalışmak suretiyle riskin azaltılmasına yönelik araçlar kullanılır. Yönetim Kurulu tarafından risk yönetimine ilişkin olarak gerek yazılı genel bir mevzuat gerekse de döviz kuru riski, faiz riski, kredi riski, türev ürünlerinin ve diğer türevsel olmayan finansal araçların kullanımı ve likidite fazlalığının nasıl değerlendirileceği gibi çeşitli risk türlerini kapsayan yazılı prosedürler oluşturulur.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

34. FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (devamı)

Kredi riski yönetimi

Finansal araç türleri itibarıyla maruz kalanın kredi riskleri	Alacaklar					Bankalardaki Mevduat	Türev Araçlar
	Ticari Alacaklar		Diğer Alacaklar				
	İlişkili Taraf	Diğer Taraf	İlişkili Taraf	Diğer Taraf			
31 Aralık 2025	18.882.923	10.436.987	1.794.230	337.867	23.315.232	2.950.730	-
Raporlama tarihi itibarıyla maruz kalanın azami kredi riski (*)	-	-	-	-	-	-	-
- Azami riskin teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı (**)	-	-	-	-	-	-	-
A. Vadesi geçmemiş ya da değer düşüklüğüne uğramamış finansal varlıkların net defter değeri	18.882.923	10.397.369	1.794.230	337.867	23.315.232	2.950.730	-
B. Koşulları yeniden görülmüş bulunan, aksi takdirde vadesi geçmiş veya değer düşüklüğüne uğramış sayılacak finansal varlıkların defter değeri	-	-	-	-	-	-	-
C. Vadesi geçmiş ancak değer düşüklüğüne uğramamış varlıkların net defter değeri	-	39.618	-	-	-	-	-
- Teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-	-	-	-
D. Değer düşüklüğüne uğrayan varlıkların net defter değerleri	-	166.815	-	48.530	-	-	-
- Vadesi geçmiş (brüt defter değeri)	-	(166.815)	-	(48.530)	-	-	-
- Değer düşüklüğü (-)	-	-	-	-	-	-	-
- Net değer teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-	-	-	-
- Vadesi geçmemiş (brüt defter değeri)	-	-	-	-	33.092	-	-
- Değer düşüklüğü (-)	-	-	-	-	(33.092)	-	-
- Net değer teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-	-	-	-
E. Bilanço dışı kredi riski içeren unsurlar	-	-	-	-	-	-	-

(*) Tutarın belirlenmesinde, alınan teminatlar gibi, kredi güvenilirliğinde artış sağlayan unsurlar dikkate alınmamıştır.

(**) Teminatlar, müşterilerden alınan teminat senetleri, teminat çekleri ve ipoteklerden oluşmaktadır.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

34. FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (devamı)

Kredi riski yönetimi (devamı)

Finansal araç türleri itibarıyla maruz kalan kredi riskleri	Alacaklar					
	Ticari Alacaklar		Diğer Alacaklar			Bankalardaki Mevduat
31 Aralık 2024	İlişkili Taraf	Diğer Taraf	İlişkili Taraf	Diğer Taraf	Diğer Taraf	
Raporlama tarihi itibarıyla maruz kalan azami kredi riski (*)	19.007.087	9.657.921	2.602.702	871.170	34.434.582	570.196
- Azami riskin teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı (**)	-	-	-	-	-	-
A. Vadesi geçmiş ya da değer düşüklüğüne uğramamış finansal varlıkların net değer değeri	19.007.087	9.593.063	2.602.702	871.170	34.434.582	570.196
B. Koşulları yeniden görüşülmüş bulunan, aksi takdirde vadesi geçmiş veya değer düşüklüğüne uğramış sayılacak finansal varlıkların defter değeri	-	-	-	-	-	-
C. Vadesi geçmiş ancak değer düşüklüğüne uğramamış varlıkların net defter değeri	-	64.858	-	-	-	-
- Teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-	-	-
D. Değer düşüklüğüne uğrayan varlıkların net defter değerleri	-	124.707	-	46.482	-	-
- Vadesi geçmiş (brüt defter değeri)	-	(124.707)	-	(46.482)	-	-
- Değer düşüklüğü (-)	-	-	-	-	-	-
- Net değer teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-	-	-
- Vadesi geçmiş (brüt defter değeri)	-	-	-	-	97.303	-
- Değer düşüklüğü (-)	-	-	-	-	(97.303)	-
- Net değer teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-	-	-
- Bilanço dışı kredi riski içeren unsurlar	-	-	-	-	-	-

(*) Tutarın belirlenmesinde, alınan teminatlar gibi, kredi güvenilirliğinde artış sağlayan unsurlar dikkate alınmamıştır.

(**) Teminatlar, müşterilerden alınan teminat senetleri, teminat çekleri ve ipoteklerden oluşmaktadır.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

34. FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (devamı)

Kredi riski yönetimi (devamı)

31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 itibarıyla vadesi geçen ticari alacakların yaşlandırması aşağıdaki gibidir.

31 Aralık 2025

	Ticari Alacaklar
Vadesi üzerinden 1-30 gün geçmiş	-
Vadesi üzerinden 1-3 ay geçmiş	39.618
Vadesi üzerinden 3-12 ay geçmiş	-
Vadesi üzerinden 1-5 yıl geçmiş	-
Vadesini 5 yıldan fazla geçmiş	-
Toplam vadesi geçen alacaklar	39.618
<i>Teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı</i>	-

31 Aralık 2024

	Ticari Alacaklar
Vadesi üzerinden 1-30 gün geçmiş	-
Vadesi üzerinden 1-3 ay geçmiş	64.858
Vadesi üzerinden 3-12 ay geçmiş	-
Vadesi üzerinden 1-5 yıl geçmiş	-
Vadesini 5 yıldan fazla geçmiş	-
Toplam vadesi geçen alacaklar	64.858
<i>Teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı</i>	-

Likidite risk yönetim

İhtiyatlı likidite riski yönetimi, yeterli ölçüde nakit tutmayı, yeterli miktarda kredi işlemleri ile fon kaynaklarının kullanılabilirliğini ve piyasa pozisyonlarını kapatabilme gücünü ifade eder. Mevcut ve ilerideki muhtemel borç gereksinimlerinin fonlanabilme riski, yeterli sayıda ve yüksek kalitedeki kredi sağlayıcılarının erişilebilirliğinin sürekli kılınması suretiyle yönetilmektedir.

Likidite riski tabloları

Aşağıdaki tablo, Grup'un 31 Aralık 2025 ve 31 Aralık 2024 tarihleri itibarıyla kalan vadelerine göre bilanço içi finansal yükümlülükleri için ödeyeceği nakit çıkışlarını göstermektedir.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

34. FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (devamı)

Likidite riski tabloları (devamı)

	Defter Değeri	Sözleşme uyarınca nakit çıkışlar toplamı (I+II+III)	3 aydan kısa (I)	3-12 ay arası (II)	1-5 yıl arası (III)
31 Aralık 2025					
Türev olmayan finansal yükümlülükler					
Banka kredileri	20.505.667	26.164.199	81.019	3.242.231	22.840.949
Akreditif borçlanmalar	12.491.954	12.491.954	8.863.216	3.628.738	-
İhraç edilmiş borçlanma araçları	24.347.759	34.699.661	927.877	927.877	32.843.907
Finansal kiralama yükümlülükleri	-	-	-	-	-
Ticari borçlar	14.206.723	14.206.723	14.173.776	32.947	-
Diğer borçlar	1.863	1.863	1.863	-	-
Toplam yükümlülük	71.553.966	87.564.400	24.047.751	7.831.793	55.684.856
Türev araçlar (net)	2.950.730	8.242.787	87.271	(2.137.745)	10.293.261
Türev nakit girişleri	2.963.627	30.661.195	2.601.566	1.101.188	26.958.441
Türev nakit çıkışları	(12.897)	(22.418.408)	(2.514.295)	(3.238.933)	(16.665.180)

	Defter Değeri	Sözleşme uyarınca nakit çıkışlar toplamı (I+II+III)	3 aydan kısa (I)	3-12 ay arası (II)	1-5 yıl arası (III)
31 Aralık 2024					
Türev olmayan finansal yükümlülükler					
Banka kredileri	20.759.873	24.098.969	85.840	2.164.540	21.848.589
Akreditif borçlanmalar	5.502.715	5.502.717	-	5.502.717	-
İhraç edilmiş borçlanma araçları	36.576.162	50.522.935	1.000.068	12.123.482	37.399.385
Finansal kiralama yükümlülükleri	1.827	2.194	706	1.488	-
Ticari borçlar	13.440.665	13.440.665	13.397.329	43.336	-
Diğer borçlar	11.532	11.532	11.532	-	-
Toplam yükümlülük	76.292.774	93.579.012	14.495.475	19.835.563	59.247.974
Türev araçlar (net)	570.196	3.983.856	22.389	(1.042.879)	5.004.346
Türev nakit girişleri	1.234.693	31.075.271	1.184.426	3.779.087	26.111.758
Türev nakit çıkışları	(664.497)	(27.091.415)	(1.162.037)	(4.821.966)	(21.107.412)

Şirket'in gerçekleşmesini beklediği vadeler sözleşme uyarınca vadelerle aynıdır.

Piyasa riski yönetimi

Faaliyetleri nedeniyle Grup, döviz kurundaki ve faiz oranındaki değişiklikler ile ilgili finansal risklere maruz kalmaktadır.

Grup düzeyinde karşılaşılan piyasa riskleri, duyarlılık analizleri esasına göre ölçülmektedir.

Cari yılda Grup'un maruz kaldığı piyasa riskinde ya da karşılaşılan riskleri ele alışı yönteminde veya bu riskleri nasıl ölçtüğüne dair kullandığı yöntemde, önceki seneye göre bir değişiklik olmamıştır.

Kur riski yönetimi

Yabancı para cinsinden işlemler, kur riskinin oluşmasına sebebiyet vermektedir.

Grup, döviz cinsinden varlık ve yükümlülüklerinin Türk Lirası'na çevriminde kullanılan kur oranlarının değişimi nedeniyle, kur riskine maruzdur. Kur riski ileride oluşacak ticari işlemler, kayda alınan aktif ve pasifler arasındaki fark sebebiyle ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede, Grup, bu riski yabancı para varlık ve yükümlülüklerinin netleştirilmesi yolu ile oluşan doğal bir yöntemle kontrol etmektedir. Yönetim, Grup'un döviz pozisyonunu analiz ederek takip etmekte gerekli hallerde önlem alınmasını sağlamaktadır.

Grup, başlıca ABD Doları, Avro, GBP ve CHF cinsinden kur riskine maruz kalmaktadır.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

34. FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (devamı)

Kur riski yönetimi (devamı)

Grup'un yabancı para cinsinden parasal ve parasal olmayan varlıklarının ve parasal ve parasal olmayan yükümlülüklerinin bilanço tarihi itibarıyla dağılımı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025				
	TL Karşılığı	ABD Doları	Avro	GBP	CHF
1. Ticari Alacak	6.947.199	124.562	31.107	800	-
2a. Parasal Finansal Varlıklar	21.770.185	323.201	151.275	5.473	12
2b. Parasal Olmayan Finansal Varlıklar	-	-	-	-	-
3. Diğer	323.390	879	5.647	11	21
4. DÖNEN VARLIKLAR	29.040.774	448.642	188.029	6.284	33
5. Ticari Alacaklar	-	-	-	-	-
6a. Parasal Finansal Varlıklar	-	-	-	-	-
6b. Parasal Olmayan Finansal Varlıklar	-	-	-	-	-
7. Diğer	-	-	-	-	-
8. DURAN VARLIKLAR	-	-	-	-	-
9. TOPLAM VARLIKLAR	29.040.774	448.642	188.029	6.284	33
10. Ticari Borçlar	3.429.567	59.005	14.410	2.982	99
11. Finansal Yükümlülükler	17.412.832	56.753	297.921	-	-
12a. Parasal Olan Diğer Yükümlülükler	361	6	2	-	-
12b. Parasal Olmayan Diğer Yükümlülükler	21.037	491	-	-	-
13. KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER	20.863.797	116.255	312.333	2.982	99
14. Ticari Borçlar	-	-	-	-	-
15. Finansal Yükümlülükler	39.678.334	729.415	167.563	-	-
16a. Parasal Olan Diğer Yükümlülükler	-	-	-	-	-
16b. Parasal Olmayan Diğer Yükümlülükler	-	-	-	-	-
17. UZUN VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER	39.678.334	729.415	167.563	-	-
18. TOPLAM YÜKÜMLÜLÜKLER	60.542.131	845.670	479.896	2.982	99
19. Bilanço dışı türev araçların net varlık /yükümlülük pozisyonu (19a-19b)	20.606.037	310.000	145.000	564	-
19a. Aktif karakterli bilanço dışı döviz cinsinden türev ürünlerin tutarı	20.606.037	310.000	145.000	564	-
19b. Pasif karakterli bilanço dışı döviz cinsinden türev ürünlerin tutarı	-	-	-	-	-
20. Net yabancı para varlık/yükümlülük pozisyonu (9-18+19)	(10.895.320)	(87.028)	(146.867)	3.866	(66)
21. Parasal kalemler net yabancı para varlık/ yükümlülük pozisyonu (1+2a+5+6a-10-11-12a-14-15-16a)	(31.803.710)	(397.415)	(297.514)	3.291	(87)
22. Döviz hedge'i için kullanılan finansal araçların toplam gerçeğe uygun değeri	2.950.730	47.984	17.939	(126)	-

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

34. FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (devamı)

Kur riski yönetimi (devamı)

	31 Aralık 2024				
	TL Karşılığı	ABD Doları	Avro	GBP	CHF
1. Ticari Alacak	6.372.059	93.345	40.961	1.576	13
2a. Parasal Finansal Varlıklar	33.254.472	587.325	127.289	173	31
2b. Parasal Olmayan Finansal Varlıklar	-	-	-	-	-
3. Diğer	1.950.821	291	39.908	31	326
4. DÖNEN VARLIKLAR	41.577.352	680.961	208.158	1.780	370
5. Ticari Alacaklar	-	-	-	-	-
6a. Parasal Finansal Varlıklar	-	-	-	-	-
6b. Parasal Olmayan Finansal Varlıklar	-	-	-	-	-
7. Diğer	-	-	-	-	-
8. DURAN VARLIKLAR	-	-	-	-	-
9. TOPLAM VARLIKLAR	41.577.352	680.961	208.158	1.780	370
10. Ticari Borçlar	2.784.037	44.434	10.592	3.394	518
11. Finansal Yükümlülükler	19.676.977	271.415	148.555	-	-
12a. Parasal Olan Diğer Yükümlülükler	9.904	26	181	-	-
12b. Parasal Olmayan Diğer Yükümlülükler	12.819	167	106	-	-
13. KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER	22.483.737	316.042	159.434	3.394	518
14. Ticari Borçlar	-	-	-	-	-
15. Finansal Yükümlülükler	42.779.072	556.052	355.643	-	-
16a. Parasal Olan Diğer Yükümlülükler	-	-	-	-	-
16b. Parasal Olmayan Diğer Yükümlülükler	-	-	-	-	-
17. UZUN VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER	42.779.072	556.052	355.643	-	-
18. TOPLAM YÜKÜMLÜLÜKLER	65.262.809	872.094	515.077	3.394	518
19. Bilanço dışı türev araçların net varlık /yükümlülük pozisyonu (19a-19b)	18.200.667	150.000	234.456	-	-
19a. Aktif karakterli bilanço dışı döviz cinsinden türev ürünlerin tutarı	18.200.667	150.000	234.456	-	-
19b. Pasif karakterli bilanço dışı döviz cinsinden türev ürünlerin tutarı	-	-	-	-	-
20. Net yabancı para varlık/yükümlülük pozisyonu (9-18+19)	(5.484.790)	(41.133)	(72.463)	(1.614)	(148)
21. Parasal kalemler net yabancı para varlık/ yükümlülük pozisyonu (1+2a+5+6a-10-11-12a-14-15-16a)	(25.623.459)	(191.257)	(346.721)	(1.645)	(474)
22. Döviz hedge'i için kullanılan finansal araçların toplam gerçeğe uygun değeri	570.196	(5.736)	17.367	-	-

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

34. FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (devamı)

Kur riski yönetimi (devamı)

Grup'un 31 Aralık 2025 ve 2024 dönemlerinde gerçekleştirdiği ihracat ve ithalat tutarları aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Toplam ihracat tutarı	21.326.493	20.428.779
Toplam ithalat tutarı	32.386.028	19.211.430

Kur riskine duyarlılık

Grup, başlıca ABD Doları ve Avro cinsinden kur riskine maruz kalmaktadır. Aşağıdaki tablo Grup'un ABD Doları ve Avro kurlarındaki %10'luk değişime olan duyarlılığını göstermektedir. Kullanılan %10'luk oran, %10'luk sermaye taahhüdünün limitiyle sınırlı olması dolayısıyla şirket için mantıklı bir çıta oluşturmaktadır. Şirket'in raporlama tarihinde maruz kaldığı kur riskine ilişkin duyarlılık analizleri, mali yılın başlangıcındaki değişikliğe göre belirlenir ve tüm raporlama dönemi boyunca sabit tutulur. Negatif tutar ABD Doları'nın ve Avro'nun TL karşısında %10'luk değer artışının vergi öncesi karda azalış etkisini ifade eder.

	31 Aralık 2025		31 Aralık 2024	
	Kar/Zarar		Kar/Zarar	
	Yabancı paranın değer kazanması	Yabancı paranın değer kaybetmesi	Yabancı paranın değer kazanması	Yabancı paranın değer kaybetmesi
ABD Doları'nın TL karşısında %10 değerlenmesi halinde				
1 - ABD Doları net varlık/yükümlülüğü	(1.702.753)	1.702.753	(883.208)	883.208
2- ABD Doları riskinden korunan kısım (-)	1.328.218	(1.328.218)	692.689	(692.689)
3- ABD Doları net etki (1+2)	(374.535)	374.535	(190.519)	190.519
Avro'nun TL karşısında %10 değerlenmesi halinde				
4 - Avro net varlık/yükümlülük	(1.496.077)	1.496.077	(1.667.203)	1.667.203
5 - Avro riskinden korunan kısım (-)	729.145	(729.145)	1.127.378	(1.127.378)
6- Avro net etki (4+5)	(766.932)	766.932	(539.825)	539.825
Toplam (3+6)	(1.141.467)	1.141.467	(730.344)	730.344

Faiz oranı riski yönetimi

Grup'un sabit ve değişken faiz oranları üzerinden borçlanması, Grup'u faiz oranı riskine maruz bırakmaktadır. Söz konusu risk, Grup tarafından, faiz oranı takas sözleşmeleri yoluyla sabit ve değişken oranlı borçlar arasında uygun bir dağılım yapılmak suretiyle, yönetilmektedir. Riskten korunma stratejileri, faiz oranı beklentisi ve tanımlı olan risk ile uyumlu olması için düzenli olarak değerlendirilmektedir. Böylece optimal riskten korunma stratejisinin oluşturulması, gerek bilançonun pozisyonunun gözden geçirilmesi gerekse faiz harcamalarının farklı faiz oranlarında kontrol altında tutulması amaçlanmaktadır.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

34. FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (devamı)

Faiz oranı duyarlılığı

Aşağıdaki duyarlılık analizleri raporlama tarihinde maruz kalınan faiz oranı riskine ve mali yılın başlangıcında öngörülen faiz oranı değişikliğine göre belirlenir ve tüm raporlama dönemi boyunca sabit tutulur. Grup yönetimi değişken faizli banka borcunun faizi olan, Euribor/Libor faiz oranında %1'lik bir dalgalanma beklemektedir. Söz konusu tutar, Grup içinde üst düzey yönetime yapılan raporlamalarda da kullanılmaktadır.

Euribor/libor faiz oranında %1'lik bir artış olması ve diğer tüm değişkenlerin sabit tutulması durumunda, Grup'un hesap dönemine ait net karı 46.639 bin TL değerinde değişikliğe sebep olacaktır (31 Aralık 2024 dönemine ait net karı 27.597 bin TL değerinde değişikliğe sebep olacaktır).

Grup'un faiz oranına duyarlı finansal araçlarının dağılımı aşağıdaki gibidir:

Sabit Faizli Araçlar		31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Finansal Varlıklar	Nakit ve nakit benzerleri	20.734.734	33.598.645
	İlişkili taraflardan ticari olmayan alacaklar	1.794.230	2.602.702
	Diğer Alacaklar	337.867	871.170
Finansal Yükümlülükler	Finansal Borçlanmalar	37.093.927	42.078.877
	Finansal Kiralama Borçları	-	1.827
	Diğer Borçlar	1.863	11.532
Değişken Faizli Finansal Araçlar			
Finansal Yükümlülükler	Finansal Borçlanmalar	20.251.453	20.759.873

Diğer fiyat riskleri

Grup'un faaliyetleri öncelikle döviz kurundaki ve faiz oranındaki değişiklikler ile ilgili finansal risklere maruz kalmaktadır. Fiyat riski, Grup tarafından piyasa bilgilerinin incelenmesi ve uygun değerlendirme metodları vasıtasıyla yakından takip edilmektedir. Cari yılda Grup'un maruz kaldığı piyasa riskinde veya maruz kalınan riskleri yönetim ve ölçüm yöntemlerinde, önceki yıla göre bir değişiklik olmamıştır.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

35. FİNANSAL ARAÇLAR

Finansal araçların sınıfları ve gerçeğe uygun değerleri

Finansal varlıkların ve yükümlülüklerin gerçeğe uygun değeri aşağıdaki gibi belirlenir:

- Birinci seviye: Finansal varlık ve yükümlülükler, birbirinin aynı varlık ve yükümlülükler için aktif piyasada işlem gören borsa fiyatlarından değerlendirilmiştir.
- İkinci seviye: Finansal varlık ve yükümlülükler, ilgili varlık ya da yükümlülüğün birinci seviyede belirtilen borsa fiyatından başka direkt ya da indirekt olarak piyasada gözlenebilen fiyatının bulunmasında kullanılan girdilerden değerlendirilmiştir.
- Üçüncü seviye: Finansal varlık ve yükümlülükler, varlık ya da yükümlülüğün gerçeğe uygun değerinin bulunmasında kullanılan piyasada gözlenebilir bir veriye dayanmayan girdilerden değerlendirilmiştir.

Gerçeğe uygun değerleriyle gösterilen finansal varlık ve yükümlülüklerin seviye sınıflamaları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	Raporlama tarihi itibarıyla gerçeğe uygun değer seviyesi		
		1. Seviye TL	2. Seviye TL	3. Seviye TL
Finansal varlıklar				
Gerçeğe uygun değer farkı kar/zarara yansıtılan finansal varlıklar				
- Alım satım amaçlı	6.420	6.420	-	-
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir tablosuna yansıtılan finansal varlıklar				
- Hisse senetleri	5.150.749	-	-	5.150.749
- Türev araçlar	2.950.730	-	2.950.730	-
Toplam	8.107.899	6.420	2.950.730	5.150.749

	31 Aralık 2024	Raporlama tarihi itibarıyla gerçeğe uygun değer seviyesi		
		1. Seviye TL	2. Seviye TL	3. Seviye TL
Finansal varlıklar				
Gerçeğe uygun değer farkı kar/zarara yansıtılan finansal varlıklar				
- Alım satım amaçlı	7.124	7.124	-	-
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir tablosuna yansıtılan finansal varlıklar				
- Hisse senetleri	6.422.172	-	-	6.422.172
- Türev araçlar	570.196	-	570.196	-
Toplam	6.999.492	7.124	570.196	6.422.172

Ticari borçlar, diğer borçlar ve kredi borçlarının kayıtlı değerlerinin gerçeğe uygun değerlerini yansıttığı öngörülmektedir.

Şirket'in Dublin Euronext'te işlem görmek üzere ihraç ettiği toplam 550.000.000 ABD Doları nominal değerli ve sabit faizli Eurobond'unun (Not 6) taşınan değeri, aktif piyasalardaki kayıtlı fiyatlara dayanan (Seviye 1) gerçeğe uygun değerlerinin 1.227.836 bin TL altındadır.

ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR

(Tablolardaki tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası'nın ("TL"), 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre bin TL olarak ifade edilmiştir.)

36. BAĞIMSIZ DENETİM KURULUŞLARINDAN ALINAN HİZMETLERE İLİŞKİN ÜCRETLER

Bağımsız Denetçi/Bağımsız Denetim Kuruluşundan Alınan Hizmetlere İlişkin Ücretleri

Grup'un, KGK'nın 30 Mart 2021 tarihinde mükerrer Resmi Gazete'de yayımlanan Kurul Kararına istinaden hazırladığı ve hazırlanma esasları 19 Ağustos 2021 tarihli KGK yazısını temel alan bağımsız denetim kuruluşlarınca verilen hizmetlerin ücretlerine ilişkin açıklaması aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Raporlama dönemine ait bağımsız denetim ücreti	20.459	21.182
Diğer güvence hizmetlerinin ücreti	2.119	3.156
Vergi danışmanlık hizmetlerine ilişkin ücretler	-	-
Bağımsız denetim dışı diğer hizmetlerin ücreti	-	-
Toplam	22.578	24.338

Yukarıdaki ücretler tüm bağılı ortaklıklarının bağımsız denetim ve ilgili diğer hizmet ücretleri dahil edilerek belirlenmiş olup, yurt dışı bağılı ortaklıkların yabancı para cinsinden olan ücretleri ilgili yılların ortalama kurları kullanılarak TL'ye çevrilmiştir.

37. RAPORLAMA DÖNEMİNDEN SONRAKİ OLAYLAR

Grup'un faaliyet gösterdiği coğrafyalara yakın bölgelerde, Amerika Birleşik Devletleri, İsrail ve İran arasında artan jeopolitik gerilimler, Grup yönetimi tarafından yakından takip edilmektedir.



Kısıklı Mahallesi Ferah Caddesi No:1
34692 Büyük Çamlıca-Üsküdar/İstanbul/TÜRKİYE
Tel: (0216) 524 29 00
Faks: (0216) 316 43 44
www.ulker.com.tr
www.ulkerbiskuvi.com.tr