

KÖKLÜ DENEYİMLE GÜVENLE BÜYÜME



İÇİNDEKİLER

➤ GİRİŞ

- 04 Rapor Hakkında
- 06 Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı
- 08 Genel Müdür'ün Mesajı
- 12 Rakamlarla 2025 Yılında Lila Kağıt
- 14 2025 Yılında Öne Çıkanlar

➤ BİR BAKIŞTA LİLA KAĞIT

- 20 Lila Kağıt Hakkında
- 24 Vizyon, Misyon ve Değerler
- 26 Sermaye ve Ortaklık Yapısı
- 28 Sürdürülebilir Başarı Yolculuğu

➤ 2025 GELİŞMELERİ

- 32 2025 Yılı Ödül ve Başarıları
- 34 2025 Yılı Değerlendirmesi ve 2026 Yılı Hedefleri
- 38 Dünya ve Türkiye Ekonomisine Genel Bakış
- 40 Küresel ve Yerel Temizlik Kağıdı Sektörü Görünümü
- 42 Sürdürülebilirlik Ekosistemindeki Gelişmeler

➤ LİLA KAĞIT'IN DEĞER YARATMA SÜRECİ

- 46 Sürdürülebilir Değer Zinciri
- 50 Stratejik Yaklaşım ve Büyüme
- 54 Değer Yaratma Modeli

➤ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMI

- 60 Sürdürülebilirlik Yönetimi ve Organizasyonu
- 62 Öncelikli Konular ve Önceliklendirme Matrisi
- 66 Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Hedefleri
- 70 Katkı Sağladığımız Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları

➤ FİNANSAL SERMAYE

- 74 Başlıca Finansal ve Operasyonel Göstergeler
- 78 Yatırımlar

➤ ÜRETİLMİŞ SERMAYE

- 82 Faaliyet Coğrafyası
- 84 Bobin Kağıt Üretimi
- 86 Konverting Ürün Üretimi ve Markalar

➤ FİKRİ SERMAYE

- 94 Ür-Ge ve İnovasyon
- 98 Dijital Dönüşüm
- 102 Operasyonel Mükemmellik ve İş Sürekliliği
- 104 Veri Güvenliği ve Gizliliği

➤ SOSYAL VE İLİŞKİSEL SERMAYE

- 108 Paydaş Haritası ve Paydaşlarla İlişkiler
- 109 Kurumsal Üyelikler ve Desteklenen İnisiyatifler
- 110 Tüketici Sağlığı ve Güvenliği
- 112 Müşteri Memnuniyeti
- 114 Yatırımcı İlişkileri
- 118 Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi
- 120 Sorumlu Pazarlama ve İletişim Faaliyetleri
- 122 Kurumsal Sosyal Sorumluluk

➤ İNSAN SERMAYESİ

- 126 İnsan Değerleri
- 130 İş Sağlığı ve Güvenliği

➤ DOĞAL SERMAYE

- 134 İklim Değişikliği ile Mücadele ve Dekarbonizasyon
- 136 Enerji Verimliliği ve Yenilenebilir Enerji
- 138 Su ve Atıksu Yönetimi
- 140 Atık Yönetimi
- 142 Kimyasal Yönetimi
- 144 Orman ve Biyoçeşitliliğin Korunması
- 145 Çevre Dostu Ürünler ve Ambalaj Çözümleri

➤ KURUMSAL YÖNETİŞİM

-

GİRİŞ

GÜÇLÜ
DEĞERLER

Kuruluşumuzdan bu yana, üretimden yönetime tüm süreçlerimizi çevreye ve topluma duyarlı bir yaklaşımla şekillendiriyoruz. Dinamik yapımız, ezber bozan iş modellerimiz ve sürdürülebilirliği işimizin merkezine alan stratejimiz, bize her dönemde güçlü bir dayanıklılık ve güven zemini sunuyor. %100 Türk sermayesiyle büyüyen bir marka olarak, üretim gücümüz, yatırımlarımız ve çevik yönetim anlayışımızla değer yaratma yolculuğumuzu kararlılıkla sürdürüyoruz.

Genel Müdür'ün Mesajı

Önümüzdeki dönemde yeni pazarlar, inovasyon, otomasyon, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik üzerinden işimizi dönüştürerek Lila Kağıt'ın uzun vadeli değerini büyütmeyi amaçlıyoruz.

Rekabet gücümüzü kalıcı kılmak için üretim altyapımızı Ür-Ge ve dijital yetkinliklerle birlikte geliştiriyoruz. Bu anlayışla, 2025 yılında ürün performansı ve üretim verimliliğini birlikte iyileştiren uygulamalarımıza hız verdik. Hat bazlı verim artışları ve ambalaj optimizasyonlarıyla üretim verimliliğini artırırken, sertifikalı ham madde ve geri dönüştürülmüş içerikli ambalajlarla çevresel performansımızı da iyileştirdik.

Dijital dönüşüm yolculuğumuzda hedefimiz ise üretim kasımızı veriyle destekleyen yalın ve güvenilir bir altyapı kurmak. Sahadan gelen anlık bilgileri SAP platformu üzerinden bütünleştirerek operasyon, planlama ve finans fonksiyonları arasında ortak ve tutarlı bir çalışma zemini oluşturduk. Bu altyapıyı önümüzdeki dönemde SAP S/4HANA dönüşümüyle güçlendireceğiz.

Çevresel sürdürülebilirliği iş stratejimizin ana bileşeni haline getirdik

İklim değişikliğiyle mücadele temel önceliklerimizin başında yer alıyor. Bu doğrultuda 2030'a kadar emisyon yoğunluğunu ve kaynak kullanımını azaltmaya, yenilenebilir enerjinin payını artırmaya yönelik somut hedefler koyduk. Bu hedefler, 2050 karbon nötr bir şirket olma vizyonumuzun yapı taşlarını oluşturuyor. Yenilenebilir enerji tarafında 50 MW'lık bir GES portföyü hedefiyle ilerliyoruz. Ergene'deki çatı GES yatır

2025 Yılında Öne Çıkanlar

Yurt dışı pazarlara özel üretilen Nua ve Nua Professional markalarımızın yenilenen web sitesi www.nuatissue.com hizmete açıldı.

EYLÜL

- Kadınların iş hayatına güçlü şekilde geri dönmelerini destekleyen YenidenBiz platformuna kurumsal üye olduk.
- Kadın Forklift Operatörleri Yarışması'nda çalışanımız Hayriye İşbilen birinci oldu.

EKİM

- Stratejik hedeflerimiz doğrultusunda, Romanya'da kurulu ve hijyenik kağıt ürünleri sektöründe faaliyet gösteren bir şirketle olası satın alma veya iş birliği fırsatlarını değerlendirmek amacıyla bağlayıcı olmayan bir niyet mektubu imzaladık.
- Üretim tesislerimizde tükettiğimiz enerjinin bir kısmını Güneş Enerjisi Santrali ile üretme hedefimiz kapsamında; Bitlis-Ahlat'ta planlanan 28.600 kWp DC / 28.1 MWe AC kapasiteli arazi GES projemizin bağlantı anlaşması çağrı mektubu Türkiye Elektrik İletim A.Ş. (TEİAŞ) tarafından onaylandı. Projemiz daha sonra Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi (TEDAŞ) tarafından da onaylanarak bağlantı anlaşması imzalama sürecine geçti.
- Erzurum'daki fabrika yatırımımız kapsamında, daha önce tahsis edilen alan imar değişikliği sonrası genişledi; Erzurum İl. Organize Sanayi Bölgesi 3. Etap'ta yer alan toplam alanımız 168.316,08 m²'ye yükseltildi ve süreç tescil işlemleri için Tapu ve Kadastro Müdürlüğü'ne gönderildi.
- Pazarlamasyon tarafından düzenlenen The Hammers Awards'ta Yumuşacık Maylo Puf reklam filmimizle "En İyi Lansman Ekibi" kategorisinde Gümüş Ödül aldık.
- Ergene Deri Sanayicileri Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde açtığımız kimya laboratuvarı, öğrencilerin aynı anda uygulamalı eğitim almasına ve üretim deneyimi kazanmasına imkân sağlayarak bölgedeki mesleki eğitime önemli bir katkı sundu.
- Happy Place to Work® araştırması sonucunda, insan odaklı çalışmalarımızla üst üste üçüncü kez sektörümüzün "En Mutlu İş Yeri" seçildik.
- Banka/Aracı Kurum analistleri ve Portföy Yönetim Şirketleri yöneticilerinden oluşan paydaşlarımız için Ergene Üretim Tesisimizde bir fabrika gezisi düzenledik. Paydaşlarımız, Lila Kağıt'a ilişkin devam eden ve planlanan yatırımlar, sektörel görünüm, Şirketimizin güncel faaliyetleri, 2025 kapanış ve 2026'ya ilişkin beklentiler konusunda bilgilendirilirken, tüm üretim süreçlerimizi uçtan uca entegre bir şekilde deneyimleme şansını yakaladılar.



KASIM

- Portföy Yönetim Şirketleri, aracı kurum temsilcileri ve iş ortaklarımızı her yıl yüzyüze bir araya getirdiğimiz Connect Day'25 etkinliğini düzenleyerek temizlik kağıdı sektöründeki gelişmeleri, Şirketimizin stratejik önceliklerini, finansal görünümümüzü ve gelecek planlarımızı paylaştık.
- Türkiye'nin önde gelen İK ve kurumsal gelişim platformu PERYÖN'ün düzenlediği İnsana Değer Ödülleri kapsamında "Değer Yaratıcı Uygulamalar - Öğrenen Organizasyon ve Öğrenme Çevikliği" kategorisinde fark yaratan uygulamalarımız ile ödülün sahibi olduk.
- Yurt dışı pazarlara özel üretilen Nua ve Nua Professional markalarımızın yenilenen web sitesi www.nuatissue.com hizmete açıldı.

ARALIK

- 2024 yılı sürdürülebilirlik faaliyetlerimizi ve performansımızı içeren GRI Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporumuz yayınlandı.
- Lila Kağıt yatırımcı ilişkileri olarak, Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği (TÜYİD) tarafından düzenlenen "Yatırımcı İlişkilerinde En İyi Uygulama" ödüll

BİR BAKIŞTA LİLA KAĞIT

KÜRESEL BAŞARILAR

2025 itibarıyla ürünlerimizi 5 kıtada 81 ülkeye ulaştırıyor; Türkiye'nin temizlik kağıdı ihracatının %26'sını tek başımıza gerçekleştiriyoruz. Satış gelirlerimizin %67'sini yurt dışından elde ederken, Sofia, Maylo, Berrak ve Nua markalarımız 31 ülkede tüketicilerle buluşuyor. Öz markalı ürünlerimizi 27 ülkeye ihraç ediyor; ihracatımızın %75'ini istikrarlı ve güvenilir pazarlarda konumlandırıyoruz. Ürünlerimizi dünya genelinde 50 binden fazla, Türkiye'de ise 80 bini aşkın satış noktasında tüketicilere sunuyoruz.

Lila Kağıt Hakkında

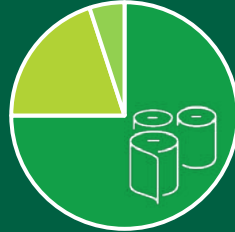
Lila Kağıt'ın 3 farklı pazardaki konumu

YURT İÇİ PAZAR

HİJYEN ÜRÜNLERİ
ÜRETİCİSİ

- Konverting Özel Markalı
- Konverting Özel Markalı

YAKIN PAZARLAR

BOBİN KAĞIT VE HİJYEN
ÜRÜNLERİ ÜRETİCİSİ

- Bobin Kağıt
- Konverting Özel Markalı
- Konverting Özel Markalı

UZAK PAZARLAR



2025 GELİşMELERİ

SEKTÖREL LİDERLİK

Türkiye temizlik kağıdı pazarında %7,5 paya ulaşarak sektörün ilk üç üreticisi arasındaki yerimizi koruduk. Kağıt mendil kategorisinde %53,7 pazar payıyla liderliğimizi sürdürdük. Tüketici markalarımızda Sofia'nın bilinirliğini %55, Maylo'nun bilinirliğini %84 seviyesine ulaştırdık. Esnek üretim modelimizle değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlayarak dönemsel ve bölgesel ihtiyaçlara özel çözümler geliştirdik. Bu sayede müşteri memnuniyetini ve operasyonel verimliliğimizi artırdık.

2025 Yılı Değerlendirmesi ve 2026 Yılı Hedefleri

Güçlü finansal yapımız, disiplinli maliyet yönetimimiz ve kârlı büyüme odağımız sayesinde paydaşlarımız için değer yaratmayı sürdürdük.

2025 yılını, süregelen jeopolitik hassasiyetler ve makroekonomik belirsizliklerin damga vurduğu zorlu bir dönem olarak geride bıraktık. Uluslararası ticarette regülasyonlar ve gümrük rejimine ilişkin belirsizliklerle gümrük tarifelerine yönelik tartışmaların gündemde olduğu bu ortamda, dünya genelinde görece düşük seyreden selüloz fiyatları, zayıf dış talep ve Türkiye’de döviz kurlarının enflasyonun altında artış göstermesi, satış hacmimizi ve net satışlarımızı baskıladı. Buna karşın, güçlü finansal yapımız, disiplinli maliyet yönetimimiz ve kârlı büyüme odağımız sayesinde paydaşlarımız için değer yaratmayı sürdürdük.

Bu tablo içinde segmentler bazında ayrıışan bir performans sergiledik. İhracat pazarına dönük bobin satış hacmimiz, özellikle Avrupa’da talebin zayıf seyretmesi sonucu bir önceki yılın aynı dönemine göre %16 daralırken; ağırlıklı yurt içi pazardan oluşan konverting satış hacmimiz %13 büyüdü. İhracattaki gevşek talep koşulları, konverting tarafında Türkiye ve ihracat pazarlarında yakaladığımız pozitif momentum ile kısmen dengelendi; toplam satış tonajımız 2025’te %9 gerileyerek 192,2 bin ton seviyesinde gerçekleşti.

Bu zorlu koşullara rağmen, yıl içinde kârlılık odaklı büyüme stratejimizden taviz vermedik. 2025 yılında net satış gelirimiz 13,6 milyar TL olarak gerçekleşti. Aynı dönemde br

LİLA KAĞIT'IN DEĞER YARATMA SÜRECİ

ÇEVRE DOSTU ÜRETİM

Üretimimizin temel girdisi olan selülozu %98 oranında FSC sertifikalı kaynaklardan temin ediyoruz. Ürün ambalajlarımızda geri dönüştürülebilir ve biyobozunur malzemeler kullanarak döngüsel ekonomi yaklaşımımızı güçlendiriyoruz. Su ihtiyacımızı yeraltı kaynaklarından karşılarken, arıtma ve geri kazanım yatırımlarıyla tüketimimizi etkin şekilde yönetiyoruz. Hava kirleticisi emisyonlarımızı kontrol altına almak amacıyla elektrostatik filtreler ve desülfürizasyon sistemleri kullanıyor, baca gazı emisyonlarımızı sürekli olarak izliyoruz.

Sürdürülebilirlik Yönetimi ve Organizasyonu

2025 yılında önceliklendirme matrisi güncellendi ve 2030 hedefleri belirlendi.

Lila Kağıt'ta sürdürülebilirlik, yönetim yaklaşımımızın temel bileşenlerinden biridir. Çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) ilkelerini iş süreçlerimize entegre ederek uzun vadeli değer yaratmayı hedefliyoruz. Bu yapı, 2024 yılından bu yana Kurumsal Yönetim Komitesi (KYK) üzerinden işletilen, çok katmanlı ve veri temelli bir yönetim modeliyle desteklenmektedir.

Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu, Şirketimizde sürdürülebilirliğin en üst düzeyde sahiplenildiği karar organıdır. Stratejik önceliklerimizi onaylar, ÇSY risk ve fırsatlarını düzenli olarak gündemine alır ve performansın kurumsal yönetim sistemimize entegrasyonunu gözetir.

Bu bağlamda 2025 yılında sürdürülebilirlik konularına ilişkin kritik kararların tamamı Yönetim Kurulu ve KYK etkileşimi içinde ele alındı, önceliklendirme matrisi güncellendi ve 2030 hedefleri belirlendi.

Kurumsal Yönetim Komitesi (KYK)

2024 yılından bu yana sürdürülebilirlik, Kurumsal Yönetim Komitesi'nin şemsiyesi altında yürütülmektedir. KYK, sürdürülebilirlik politikalarının uygulanmasını izler, kritik göstergelerin üç ayda bir değerlendirilmesini sağlar ve sonuçları Yönetim Kurulu'na raporlar.

Komite, 2025 yılında:

Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Hedefleri

Sürdürülebilirlik yolculuğumuzu çalışanlarımız, müşterilerimiz, tedarikçilerimiz, yatırımcılarımız ve sivil toplum kuruluşlarıyla birlikte şekillendiriyoruz.

Lila Kağıt olarak sürdürülebilirliği, çevresel ve sosyal sorumluluğumuzun ötesinde, uzun vadeli rekabet gücümüzü, kurumsal dayanıklılığımızı ve paydaşlarımıza sunduğumuz değeri şekillendiren temel bir iş stratejisi olarak görüyoruz. Stratejimizi; iklimle ilgili risk ve fırsatların, finansal hedeflerimizin ve iş modelimizin ayrılmaz parçaları olarak tasarlıyoruz. Bu anlayışın merkezinde doğruluk, adalet, saygı ve sorumluluk ilkeleri yer alıyor.

Kararlarımızı, bugünkü performansımız kadar yarının Lila Kağıt'ını da gözетerek alıyor; üretimden tedarik zincirine, insan kaynağından finansal planlamaya uzanan tüm süreçlerimizi bu ilke doğrultusunda yönetiyoruz. Sürdürülebilirlik yolculuğumuzu çalışanlarımız, müşterilerimiz, tedarikçilerimiz, yatırımcılarımız ve sivil toplum kuruluşlarıyla birlikte şekillendiriyor; paydaşlarımızın görüşlerini stratejik öncelik setimizin doğal bileşeni haline getiriyoruz.

Stratejik Çerçevemiz ve ÇSY Temelleri

Sürdürülebilirlik ve iklim stratejimiz; çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) boyutlarını bir araya getiren dört ana stratejik temel üzerine kuruldu:

- **Çevresel sorumluluk:** Orman ve biyoçeşitliliğin korunması, suyun verimli kullanımı, döngüsel ekonomi

Katkı Sağladığımız Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları

Öncelikli Konular

Katkı Sağladığımız SKA'lar

Çok Yüksek Öncelikli Konular

Orman ve Biyoçeşitliliğin Korunması



İş Sağlığı ve Güvenliği



Finansal Güç ve Hesap Verilebilirlik



Su ve Atıksu Yönetimi



Sürdürülebilir Kaynak Yönetimi



Çalışan ve İnsan Hakları



Tüketici Sağlığı ve Güvenliği



Ür-Ge, İnovasyon ve Dijital Dönüşüm



Yüksek Öncelikli Konular

Çevre Dostu Ürün Geliştirme



Proaktif Risk ve Kriz Yönetimi



Müşteri Memnuniyeti



Enerji Verimliliği ve Yenilenebilir Enerji



İş Etiği, Yasal Uyum ve Şeffaflık



Öncelikli Konular

Katkı Sağladığımız SKA'lar

Atık Yönetimi



Kurumsal Yönetişim



İklim Değişikliği ile Mücadele ve Dekarbonizasyon

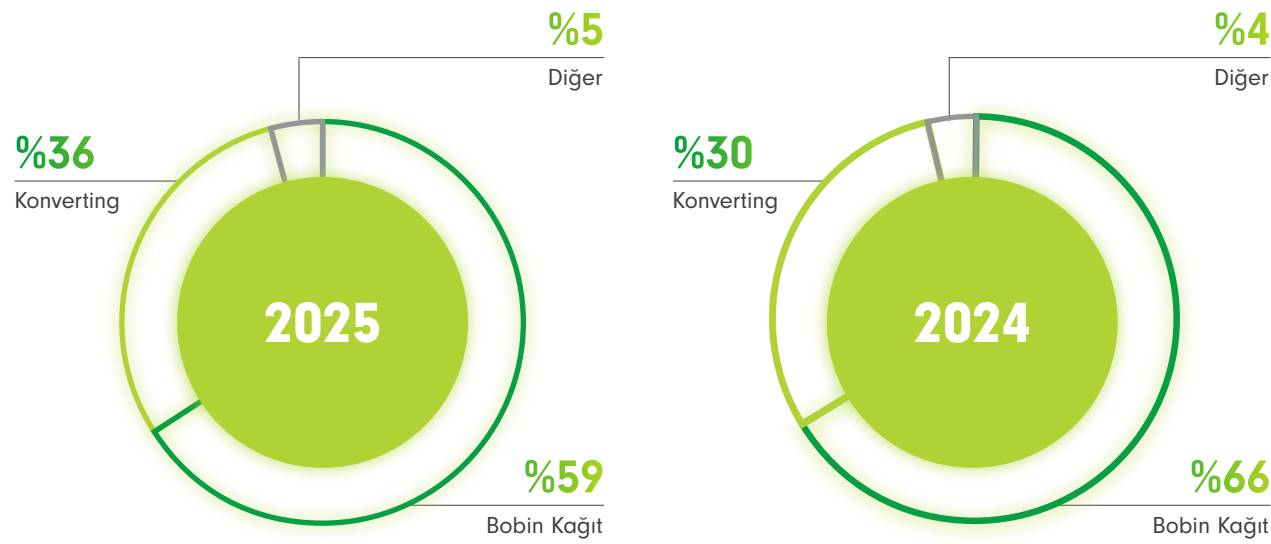


Başlıca Finansal ve Operasyonel Göstergeler

	2025	2024
Üretim Tesisi Alanı	300 Bin m ²	300 Bin m ²
Yıllık Brüt Kağıt Üretim Kapasitesi	271 Bin Ton	271 Bin Ton
Yıllık Net Kağıt Üretim Kapasitesi	244 Bin Ton	244 Bin Ton
Toplam Kağıt Üretim Tonajı	204,2 Bin Ton	221,4 Bin Ton
Kağıt Üretim Kapasite Kullanım Oranı	%84	%91
Temizlik Kağıtları Satış Tonajı	192,2 Bin Ton	210,1 Bin Ton
İhracat/İthalat Oranı	1,88	1,63
İhracat Oranı (satış tonajına göre)	%73	%79
Dağıtılan Temettü* (Milyon TL)	1.055	265

* 2024 ve 2025 temettü tutarı, 31 Aralık 2025 satın alma gücünden ifade edilmiştir. 2026 yılında dağıtmak üzere 2025 yılı karından brüt 900 milyon TL kâr dağıtım önerisi Yönetim Kurulu tarafından Genel Kurul onayına sunulacaktır.

Satışların Dağılımı (%)



Bobin Kağıt Üretimi

2025 yılında kalite standartlarına uyum, rekabetçi maliyet yönetimi, yüksek hizmet seviyesi ve teslimat doğruluğu temel önceliklerimiz arasında yer aldı.

Temizlik kağıdı sektöründe iki ana ürün grubuyla faaliyet gösteren bir üretici olarak, değer zincirimizin başlangıç noktasını bobin kağıt oluşturuyor. Üretimimizi selüloza dayalı bir proses yapısı üzerinde şekillendiriyor; ham maddenin işlenmesinden bitmiş ürün tasarımına kadar uzanan bütün süreci aynı kampüste konumlanan entegre tesis yapımızla yönetiyoruz. Bu entegre yapı, bobin kağıtlarımızın bir bölümünün kendi konverting tesislerimize yönlendirilmesini, diğer bölümünün ise küresel üreticilere ham madde olarak sevk edilmesini sağlıyor.

Bobin kağıt üretiminde teknik gereksinimlerin çeşitliliği ve müşteri bazlı farklılaşma önemli bir belirleyici. Bu nedenle reçete tasarımı, müşterinin bitmiş ürün hedeflerine uygun biçimde, gramajdan mukavemete, kalınlıktan yumuşaklığa ve hava-ışık geçirgenliği gibi fonksiyonel parametrelere kadar birçok unsuru birlikte değerlendirerek oluşturuyoruz. Teknik performansın doğruluğunu ise düzenli ölçüm, test ve raporlama süreçleriyle güvence altına alıyoruz.

2025 yılında da kalite standartlarına uyum, rekabetçi maliyet yönetimi, yüksek hizmet seviyesi ve teslimat doğruluğu temel önceliklerimiz arasında yer aldı. Müşterilerimizle kurduğumuz uzun vadeli iş ortaklıklarının sürdürülebilirliği açısından ürün kalitesini, performans takibini ve geliştirme çalışmalarını sistematik biçimde ele aldık. Ortak geliştirme süreçleri sayesinde, farklı pazarlarda faaliyet gösteren büyük hacimli üreticilerin ihtiyaçlarına uygun çözümler üretmeye devam ettik.

