



SANAYİDE TOPARLANMA SİNYALİ

Türkiye sanayisinin 2025 karnesi belli oldu. ISO 500'ün üretimden satışları yüzde 28 artışla 11.1 trilyon liraya ulaştı. Üretimden net satışlardaki artış 3 yıllık reel gerilemenin ardından 2025'te artışa geçerken, listedeki firmaların ihracat performansı da Türkiye genelinin üzerine çıktı. ISO Başkanı Erdal Bahçivan, yüksek finansman maliyetlerinin sanayicinin en fazla hissettiği sorunların başında geldiğini belirterek, finansmana erişimin üretimin devamlılığı için kritik önemde olduğunu vurguladı.



Şevval AYDOĞAN

İSTANBUL Sanayi Odası'nın (ISO) 1968'den bu yana gerçekleştirdiği Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu' araştırmasının 2025 sonuçları dün açıklandı. ISO Başkanı Erdal Bahçivan'ın aktardığına göre sonuçlar, 2025'te sanayide belirgin sektörel ayrımların öne çıktığını ortaya koydu. 2025'te ISO 500'ün üretimden satışları geçen yıla göre yüzde 28 artışla 8.6 trilyon liradan 11.1 trilyon liraya yükseldi. 2025'te yüzde 25.4 olan yıllık ortalama Yurt İçi Üretici Fiyat Endeksi (Yİ-ÜFE) baz alındığında, üretimden satışların reel olarak yüzde 2.1 artışı görüldü. Böylece 2022'de yüzde 4.2, 2023'te yüzde 5.2 ve 2024'te yüzde 3.4 olan reel düşüş, 2025 yılında ilımlı bir pozitif büyümeye döndü. Bu sınırlı reel artış, satışlardaki zayıf performansın devam ettiğine işaret etti.

İHRACATTAN YÜZDE 38 PAY

Araştırmaya göre, Türkiye'nin 2025 yılında gerçekleştirdiği 273.3 milyar dolarlık ihracatın 104.7 milyar dolarını (yüzde 38.3) ISO 500'deki şirketler yaptı. Türkiye'nin ihracatı 2025

yılında yüzde 4.4 artarken aynı dönemde ISO 500'ün ihracatı ise yüzde 8.4 oranında büyüdü. Bu sonuçlar, 2025 yılında ISO 500'ün ihracat artışının Türkiye ve sanayi genelinin üzerinde gerçekleştiğini ortaya koydu. ISO 500'ün faaliyet kârı da yüzde 57.1 oranında artarak 641 milyar TL'den 1 trilyon TL'ye yükseldi. Faaliyet kârlılığı oranı ise 6.2'den 7.7'ye çıktı. Ancak bu oran, 2015-2024 ortalaması olan yüzde 10.4'ün altında seyretti.

Araştırma sonuçlarına yer alan ifadelerle göre, 2025 yılında uygulanan dezenflasyon politikaları ve dış pazarlardaki durgunluk, satış gelirleri üzerinde baskı yaratarak yüksek faiz oranları ve artan finansman yükleri, kârlılık göstergelerini sınırlamaya devam etti. Buna karşın, şirketlerin maliyet yönetiminde sağladığı görece başarı, kârlılığın ilımlı düzeyde de olsa korunmasında belirleyici oldu.

AR-GE HARCAMALARI YÜZDE 31.4 ARTTI

Araştırmanın diğer detayları şöyle oldu:

Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu içerisinde 2025'te 348 şirket kâr ederken 152

kuruluş zarar etti. Rakamlar 2024 yılına göre farklılık göstermedi.

Finansman giderlerinin faaliyeti kârına oranı, 2024'te 96.6'ya kadar yükseldikten sonra 2025'te yüzde 84.9'a geriledi. 2015-2024 dönemi ortalaması 64.5 olarak hesaplanmıştır.

2025'te Ar-Ge harcamaları yüzde 31.4 artarak 79.7 milyar TL'ye yükseldi. Ar-Ge harcaması yapan kuruluş sayısı ise 8 adet artarak 273'e yükseldi ve 2018'den sonraki en yüksek seviyesine ulaştı.

Halka açık şirket sayısı geçen yıl 3 adet artarak 91'e çıktı ve ISO 500 tarihindeki en yüksek seviyesine ulaştı.

2025'te üretimden satışlara göre en yüksek paya sahip sektör, yüzde 19.5 ile 'kara, deniz taşıtları ve yan sanayisi' oldu.

Geçen yıl ISO 500 istihdamı yüzde 2.5 düşüşle 804 bin kişiye geriledi. Aynı yılda istihkak olarak ödenen maaş ve ücretler de yüzde 39.3 ile enflasyonun üzerinde artarak 1.1 trilyon liraya yükseldi.

2025 YILININ EN BÜYÜK 10 SANAYİ KURULUŞU

2024 SIRA NO	2025 SIRA NO	KURULUŞ	ÜRETİMDEN SATIŞLAR (NET) (TL)
1	1	Tüpraş	698.789.218.726
2	2	Ford Otomotiv	538.267.883.167
3	3	Star Rafineri	327.854.252.634
6	4	Oyak-Renault	235.451.564.919
4	5	Toyota Otomotiv	206.261.752.184
7	6	Arçelik	165.720.710.029
11	7	Tusaş	140.894.845.580
16	8	Türkiye Petrolleri A.O.	138.780.059.253
17	9	Aselsan	130.249.849.498
12	10	Mercedes-Benz	126.983.846.962

İŞTE SANAYİNİN DEVLERİ

ISO 500 çalışmasında 2025'te üretimden satışlara göre en büyük kuruluş, 698.7 milyar TL ile yine TÜPRAŞ oldu. İkinci sırada 538.2 milyar TL ile Ford Otomotiv ve üçüncü sırada da 327.8 milyar TL ile Star Rafineri yer aldı. Böylece ISO 500'ün ilk üç sırası, geçen yıla göre değişiklik göstermedi. Üst sıralardaki istikrar karşın ilk 10 kuruluş içerisinde ise dikkat çeken değişimler yaşandı. Buna göre, ISO 500 tarihinde ilk kez iki savunma sanayi kuruluşu, TUSAŞ 140.9 milyar TL ile yedinci, Aselsan da 130.2 milyar TL ile dokuzuncu sıraya yerleşti. Öte yandan, geçen yıldan farklı olarak, Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı ve Mercedes-Benz 2025 yılında ISO 500'ün ilk 10 kuruluşu arasında yer alma başarısı gösterdi.

'FİNANSMAN HAYATI BİR GEREKLİLİK'

SONUÇLARI değerlendiren ISO Başkanı Erdal Bahçivan, 2025'te küresel ekonomide ticaret dengelerinin sarsıldığına vurgu yaparak, "Korunuculuk eğilimlerinin güçlendiği ve özellikle Trump yönetiminin tarife adımlarıyla birlikte dünya ticaretinde yeni gerilimlerin yaşandığı bir yıl olarak hafızalara kazındı" dedi. Sanayicilerin sahada en fazla hissettiği

sorunların başında finansman maliyetlerinin yüksekliğinin geldiğini ve finansmana erişimin üretimin devamlılığı için hayati bir gereklilik olduğunu söyleyen Bahçivan, finansmana erişimi sınırlayan tüm faktörlerin gözden geçirilmesi gerektiğine işaret etti.

ISO 500'ün sanayinin tüm zorlu koşullarına rağmen sahip olduğu dayanıklılığı

ve potansiyeli ortaya koyan önemli işaretler verdiğinin altını çizen Bahçivan, şöyle devam etti: "Eğer Türkiye sanayisi emek yoğun sektörlerden daha yüksek katma değerli, teknoloji yoğun ve verimlilik odaklı bir yapıya doğru ilerleyecekse, nitelikli insan kaynağına yönelik uzun vadeli çalışmalarımızı çok daha güçlü biçimde ele almamız gerekmektedir."





Sanayinin ilk 3 devi hızlı koştu

Istanbul Sanayi Odası (ISO), 2025 yılında Türkiye'nin en büyük 500 **sanayi** kuruluşunu açıkladı. Geçen yıl ilk üçte olan Tüpraş, Ford Otomotiv, Star Rafineri'nin yeri değişmezken; ilk 10'da otomotiv, enerji, demir-çelik ve beyaz eşya sektörleri öne çıktı



Tüpraş

EKONOMİ SERVİSİ

Istanbul Sanayi Odası (ISO), 2025 yılına ilişkin Türkiye'nin en büyük 500 **sanayi** kuruluşunu duyurdu. İlk 3 sıraya Tüpraş, Ford Otomotiv, Star Rafineri yerleşirken; İlk 10'da otomotiv, enerji, demir-çelik ve beyaz eşya sektörleri öne çıktı. **Sanayi** üretimi büyümeye devam etse de kârlılık üzerinde yüksek finansman maliyetleri, enflasyon ve zayıf dış talep baskısı sürüyor. **ISO** verilerine göre üretimden satışlar artarken, reel büyüme sınırlı kaldı. Faaliyet karı **ISO 500** için ilk kez 1 trilyon TL sınırını aştı.

ISO tarafından 1968 yılından bu yana aralıksız hazırlanan '**ISO Türkiye**'nin 500 Büyük **Sanayi** Kuruluşu Araştırması-2025' sonuçları Odakule Fazıl Zübü Meclis Salonunda düzenlenen basın toplantısında açıklandı. **ISO** Yönetim Kurulu Başkanı **Erdal Bahçivan**'ın ev sahipliğinde düzenlenen toplantıya **ISO** Yönetim Kurulu Başkanı Yardımcıları **İrfan Özhamaralı** ve **Cemal Keleş** katıldı.

TÜPRAŞ yine zirvede

ISO Yönetim Kurulu Başkanı **Erdal Bahçivan**, araştırmanın sonuçlarına ilişkin şu ifadeleri kullandı: "2025 yılında üretimden satışlara göre Türkiye'nin en büyük **sanayi** kuruluşu, uzun yıllardır olduğu gibi yine, 698.8 milyar liralık üretimden satışlarıyla TUPRAŞ olmuştur. TUPRAŞ'ın ardından 538.3 milyar lira ile Ford Otomotiv ikinci, 327.9 milyar lira ile Star Rafineri üçüncü sırada yer almıştır. Böylece **ISO 500**'ün ilk üç sırası, geçen yıla göre herhangi bir değişiklik göstermemiştir. Oyak-Renault 235.5 milyar liralık üretimden satışlarıyla dördüncü sırada yer alırken, Toyota Otomotiv 206.3 milyar lira ile beşinci, Arçelik 165.7 milyar lira ile altıncı olmuştur. Üst sıralardaki istikrara rağmen, 2025 yılında **ISO 500**'ün ilk 10 kuruluşu içerisinde dikkat çekici değişimler yaşandığını görüyoruz.

STAR RAFİNERİ

Özellikle savunma **sanayi** sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin son yıllarda ortaya koyduğu güçlü performansın sıralamaya belirgin şekilde yansımına tanık oluyoruz. Nitekim **ISO 500** tarihinde ilk kez iki savunma **sanayi** kuruluşu, TUSAŞ

140.9 milyar lira ile yedinci, Aselsan da 130.2 milyar lira ile dokuzuncu sıraya yerleşmiştir. Bu gelişme, yalnızca söz konusu şirketlerin büyümesini değil, aynı zamanda savunma **sanayimizin** son yıllarda ulaştığı üretim kapasitesini, teknoloji geliştirme kabiliyetini, ihracat performansını ve küresel rekabet gücünü ortaya koyması açısından son derece anlamlıdır. Öte yandan, geçen yıldan farklı olarak, Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı 138.8 milyar liralık, Mercedes-Benz ise 127 milyar liralık üretimden satışları ile 2025 yılında **ISO 500**'ün ilk 10 kuruluşu arasında yer alma başarısını göstermiştir."

Belirgin ayrımlar

Konuşmasında 2025 senesinin **sanayide** belirgin sektörel ayrımların öne çıktığı bir yıl olarak dikkat çektiğini dile getiren Bahçivan, şunları söyledi: "Özellikle emek-yoğun geleneksel sektörlerimiz önemli ölçüde zorlanırken, savunma **sanayi** başta olmak üzere teknoloji yoğun sektörlerde güçlü üretim artışlarının yaşandığını gözlemlemekteyiz. Diğer taraftan bugün **sanayicimizin** sahada en fazla hissettiği sorunların başında finansman maliyetlerinin yükselişi gelmektedir. Son iki yıldır çok yüksek seviyelerde seyreden finansman maliyetleri, yalnızca bilançolara yansyan bir kalem değil; üretimden yatırıma, istihdamdan rekabet gücüne kadar **sanayinin** bütün kesimlerini etkileyen temel bir gerçekliktir. Türkiye'nin en güçlü **sanayi** kuruluşları dahi bu kadar yüksek finansman yükü altında faaliyetlerini sürdürmeye çalışırken, aynı güce ve imkanlara sahip olmayan daha küçük ölçekli işletmelerin karşı karşıya kaldığı zorlukların çok daha ağır olduğunu gözden kaçırmamız gerekir. Direnen enflasyon ve direnen faizler, finansmandaki bu haksız tablonun 2026'da da süreceğini bize göstermektedir."

TABLO NASIL?

Tüpraş
2024 sıra: 1
2025 sıra: 1
Üretimden satışlar: 698 milyar TL

Ford Otomotiv
2024 sıra: 2
2025 sıra: 2
Üretimden satışlar: 538 milyar TL

Star Rafineri
2024 sıra: 3
2025 sıra: 3
Üretimden satışlar: 327 milyar TL

Oyak-Renault
2024 sıra: 6
2025 sıra: 4
Üretimden satışlar: 235 milyar TL

Toyota Otomotiv
2024 sıra: 4
2025 sıra: 5
Üretimden satışlar: 206 milyar TL

Arçelik
2024 sıra: 7
2025 sıra: 6
Üretimden satışlar: 165 milyar TL

Tusaş
2024 sıra: 11
2025 sıra: 7
Üretimden satışlar: 140 milyar TL

Türkiye Petrolleri A.O.
2024 sıra: 16
2025 sıra: 8
Üretimden satışlar: 138 milyar TL

Aselsan
2024 sıra: 17
2025 sıra: 9
Üretimden satışlar: 130 milyar TL

Mercedes-Benz
2024 sıra: 12
2025 sıra: 10
Üretimden satışlar: 126 milyar TL



Erdal Bahçivan





SANAYİ DEVLERİNDEN 11 TRİLYONLUK PERFORMANS

ISO 500 AÇIKLANDI

Istanbul Sanayi Odası (ISO), 'Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Araştırması-2025' sonuçlarını açıkladı. Buna göre TÜPRAS, üretimden satışlarda 698 milyar 789 milyon lirayla en büyük **sanayi** kuruluşu olma unvanını korudu. Ford Otomotiv 538 milyar 268 milyon lirayla yine ikinci sıranın sahibi oldu. Star Rafineri 327 milyar 854 milyon lirayla üçüncü olurken, önceki yıl 6'ncı sırada bulunan OYAK-Renault 235.5 milyar lirayla 4'üncülüğe yükseldi. Onu 206.3 milyar liralık üretimden satışla Toyota Otomotiv, 165.7 milyar lirayla Arçelik izledi.

SAVUNMADA DEV ATAK

Geçen yılki listede ilk 10'da bulunmayan ve 11. sırada yer alan TUSAS'ın 140.9 milyar liralık üretimden satışla 7'nciliğe, 16'ncı basamakta bulunan **Türkiye** Petrolleri Anonim Ortaklığı 138.8 milyar lirayla 8'inciliğe, 17. sıradaki ASELSAN'ın 130.2 milyar lirayla 9'unculuğa yükselmesi dikkati çekti. Mercedes-Benz ise 127 milyar liralık üretimden satışla 12'ncilikten 10'unculuğa yükselerek ilk 10'a girdi. En büyük 500 **sanayi** kuruluşunun üretimden satışları geçen yıl 2024'e göre yüzde 28 artışla 11 trilyon 118 milyar liraya yükseldi.

NİTELİKLİ İNSAN KAYNAĞI

Bahçivan, yüksek teknoloji yoğunluklu **sanayilerin** payının yüzde 7.6'ya yükselmesinin geleceğe ilişkin umutları güçlendirdiğini kaydederek, "Halka açık kuruluş sayısının 91'e yükselmesi de sermayenin tabana yayılması ve nitelikli finansmana erişim açısından



Erdal Bahçivan

MAAŞLARDA YÜZDE 42.9 ARTIŞ

Çalışan başına ödenen maaş ve ücretlerdeki artış yüzde 42.9'a çıktı. **ISO**

500'ün AR-GE harcaması yüzde 31.4 artarak 79.7 milyar liraya yükseldi. En büyük 500 **sanayi** şirketinin faaliyet karı geçen yıl 2024'e göre yüzde 57.1 artarak 1 trilyon liraya ulaştı. **Türkiye'nin** 2025 yılında gerçekleştirdiği 273.3 milyar dolarlık ihracatın 104.7 milyar dolarını **ISO 500**'deki şirketler yaptı. **ISO Başkanı Erdal Bahçivan**, "**ISO 500, sanayimizin** tüm zorlu koşullara rağmen sahip olduğu dayanıklılığı ve potansiyeli ortaya koyan önemli işaretler vermektedir" dedi.

son derece olumlu bir gelişmedir. Veriler, aynı zamanda istihdam tarafında farklı bir dönüşüme de işaret etmektedir. Çalışan sayısındaki sınırlı gerileme, artık **sanayide** rekabet gücünün yalnızca nicelikle değil, nitelikli insan kaynağıyla belirlendiğini göstermektedir" dedi.



SANAYİCİNİN KÂRİ FAİZE GİTTİ

Zarar eden şirket sayısı
son 25 yılın zirvesinde

Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu araştırması, sanayici üzerindeki faiz baskısını ortaya koydu. Geçtiğimiz yıl sanayici, elde ettiği her 100 liralık kârın yaklaşık 85 lirasını faiziye kapırdı ve 559 milyar lira faiz ödedi. Zarar eden şirket sayısı da 152 ile 2001 krizinden bu yana en yüksek seviyede kalmaya devam etti. Mehmet Şimşek'in görevine gelmesiyle uygulanan yüksek faiz politikası sonucu ISO 500'un üretici fiyatlarıyla yaratığı bütüt katma değerin GSYH içerisindeki payı yüzde 7,1'den yüzde 5,8'e geriledi.



2001 krizi sonrası en kötü tablo

Hazine ve Maliye Bakanı Mehmet Şimşek'in Haziran 2023'te görevine başlamasının ardından uygulanan sıkı para politikası ve yüksek faiz ortamı, sanayici şirketlerinin finansman yükünü belirgin biçimde artırdı. Finansman giderlerinin faaliyet kârına oranı 2023'te yüzde 56,9 seviyesinden 2024'te yüzde 96,6'ya yükseldi, 2025'te ise yüzde 84,9'a geriledi. Sanayicinin kazancını aşındırmaya devam etti. Türkiye'nin en büyük 500 sanayii kuruluşunun geçen yıl faize ödediği rakam 85,5 milyar TL oldu. ISO 500'de 2024 yılında yüzde 45,1 artan toplam borçlar, 2025 yılında yüzde 30,8 oranında büyüdü. Mali borçlardaki artış, 2024'te yüzde 38,6 iken 2025'te yüzde 41,6'ya çıktı. İsrar edilen yüksek faiz ve sıkı para politikası sonucu sanayicinin GSYH içerisindeki payı yüzde 5,8'e kadar geriledi. Sanayicinin büyüme umutları zayıfladı.

İstanbul Sanayi Odası'nın (ISO) Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2025 araştırması, yüksek finansman maliyetlerinin sanayici üzerindeki baskının sürdüğünü ortaya koydu. Finansman giderlerinin faaliyet kârına oranı 2025'te yüzde 96,6'ya, geçen yıl 559 milyar lira faiz ödedi. Daha yüksek faiz hüküm sürdüğü 2024'te bu oran yüzde 96,6 ile tarihi zirvelerden birine çıkmıştı.

KÂRLILIKTA SINIRLI TOPARLANMA ISO 500 şirketlerinin üretimden satışları 2025 yılında yüzde 28 artışla 11 trilyon 118 milyar liraya yükseldi. Faaliyet kârı ise yüzde 57,1 artışla 641 milyar liradan 1 trilyon liraya çıktı. Faaliyet kârlılığı ay z e en y z e 7,7'ye yükseldi. Ancak s z kon s oran son 10 yıl ortalaması olan y z e n altında kaldı. Vergi öncesi dönem kârının net satışlara oranı da yüzde 3,4 seviyesinde gerçekleşerek uzun dönem ortalaması olan yüzde 6,8'in oldukça gerisinde kaldı. Nominal bazda güçlü bir toparlanma yaşansa da kârlılık göstergelerinin tarihi ortalamaların altında seyretmesi, sanayide düşük baz etkisinin belirleyici olduğunu

ortaya koydu. Zayıf talep, yüksek maliyetler ve sıkı para politikası kârlılık üzerindeki baskıyı sürdürdü.

152 ŞİRKET ZARAR YAZDI Kârlılıkta görülen toparlanmaya rağmen zarar eden kuruluş sayısında iyileşme yaşanmadı. Vergi öncesi dönem kâr esas alındığında zarar eden şirket sayısı 2025 yılında da 152 olarak gerçekleşti. Böylece zarar eden firma sayısı, 2001 krizinin ardından rekor seviyeye ulaştı. İlk yıl ist üste korudu. Faiz, amortisman ve vergi öncesi kâr bazında zarar eden kuruluş sayısı ise 19'dan 18'e geriledi. 2022 yılında 58 olan zarar eden şirket sayısının 2023'te 96'ya, son iki yılda ise 152'ye yükselmesi, finansman baskısının şirket bilançolarına giderek daha fazla yansımaya gösterdi. ISO 500'un geçtiğimiz yıl sanayii sektörü katma değeri içerisindeki payı yüzde 7,1'den yüzde 5,8'e geriledi. Bu oran 2023'te ise yüzde 6,5 seviyesindeydi.

İSTİHDAM GERİLEDİ Küresel talepteki zayıflığa rağmen ISO 500 şirketlerinin ihracatı 2025 yılında yüzde 8,4 artışla 104,7 milyar dolara yükseldi. Böylece ISO 500'un Türkiye ihracatındaki payı 1,4 puan artarak

yüzde 39,7'ye çıktı. Yaklaşık her 10 dolarlık ihracatın 4 doları ISO 500 şirketleri tarafından gerçekleştirildi. Buna karşılık istihdam tarafında daralma yaşandı. ISO 500'de çalışan sayısı yüzde 2,5 düşüşle 804 bin kişiye geriledi. Buna rağmen tam istihlak olarak geçen yıl maaş ve ücretler yüzde 39,3 artışla 1,1 trilyon liraya yükseldi. Çalışan başına ödenen maaş ve ücretlerdeki artış ise yüzde 42,9'a ulaştı.

BORÇLAR ÖZ KAYNAKTAN HIZLI BÜYÜDÜ Yüksek faiz ortamının bilanço üzerindeki etkileri de dikkat çekti. ISO 500 şirketlerinde 2025 yılında öz kaynaklar y z e artarken toplam or lar y z e y . Böylece borçlardaki artış, öz kaynak büyümesinin yaklaşık iki katına ulaştı. Aktif toplandaki artış yüzde 23 seviyesinde gerçekleşirken, dönem varlıklarında yüzde 31,5, duran varlıklarda ise yüzde 16,2 artış kaydedildi. Buna karşın pasif tarafta borçların daha hızlı büyümesi, şirketlerin finansman ihtiyacının giderek arttığını ortaya koydu. r tan or l i l k e yüksek faiz yükü, sanayii kuruluşların bilançoları üzerinde baskı oluşturmaya s r r r t a lo üretimden satışlar ve ihracata büyüme sürse de yüksek finansman maliyetlerinin sanayii şirketlerinin kârlılığı ve bilanço yapısı üzerindeki etkisinin devam ettiğini gösterdi. ▶ İSTANBUL

Sıra	Şirket	Üretimden Satışlar (Milyar TL)
1	TÜPRAŞ	698,8
2	Ford Otomotiv	538,3
3	Star Rafineri	327,9
4	Oyak-Renault	235,5
5	Toyota Otomotiv	206,3
6	Arçelik	165,7
7	TUSAŞ	140,9
8	TPAO	138,8
9	ASELSAN	130,2
10	Mercedes-Benz Türk	127,0

En yüksek kâr TPAO'da

Türkiye'nin en büyük 500 sanayii kuruluşunu belirleyen araştırmada, ilk 10 sıradaki devler de açıklandı. ISO 500'un ilk üç sırasına, geçen yıla göre herhangi bir değişim göstermedi. İlk 10 kuruluşu içerisinde dikkat çekici değişimler yaşandı. ISO 500 tarihinde ilk kez iki savunma sanayii kuruluşu, TUSAŞ 140,9 milyar lira ile yedinci, Aselsan da 130,2 milyar lira ile dokuzuncu sıraya yerleşti. En fazla kâr elde eden şirket ise 40,2 milyar lira ile Türkiye Petrolleri A.Ö. olarak belirlendi. Listede en fazla ihracat yapan kuruluş ise 11,4 milyar dolarla Ford Otomotiv oldu.

Halka açık şirket sayısı 91'e yükseldi

ISO 500 araştırması, alternatif finansman kaynaklarına yönelimin hızlandığını ortaya koydu. Finansmana erişimin zorlaştığı ortamda halka açık şirket sayısı artmaya devam etti. 2017-2021 döneminde 65-69 bandında seyreden halka açık kuruluş sayısı, 2022'de 73'e, 2023'te 85'e, 2024'te 88'e yükselirken, 2025'te 91'e ISO 500 tarihinin en yüksek seviyesine ulaştı. ISO Başkanı Erdal Bahçvan, bu gelişmeyi sanayii kuruluşlarının sermaye piyasalarına ilgisinin artması ve finansman yapılarının çeşitlenmesi açısından olumlu değerlendirdi.

Ar-Ge'ye 80 milyar lira harcadılar

Araştırmada dikkat çeken bir diğer başlık ise Ar-Ge harcamalarındaki yükseliş oldu. ISO 500 şirketlerinin Ar-Ge harcamaları 2025 yılında yüzde 31,4 artarak 79,7 milyar liraya ulaştı. Ar-Ge harcamalarının üretimden satışlara oranı da yüzde 0,70 ile bugüne kadar ölçülen en yüksek seviyeye çıktı.

Sanayici yurt dışında para arıyor

ISO Başkanı Erdal Bahçvan, 2025'te sanayide belirgin sektörel ayrımlar yapıldığını, emek yoğun sektörler zorlanan savunma sanayii başta olmak üzere teknoloji yoğun alanlarda güçlü üretim artışları görüldüğünü söyledi. Yüksek finansman maliyetlerinin üretimden yatırıma ve rekabet gücüne kadar tüm alanları olumsuz etkilediğini belirten Bahçvan, 2026'da da faiz ve enflasyon nedeniyle bu tablonun süreceğini ifade etti. Buna karşın ISO 500 şirketlerinin ihracatı yüzde 8,4 artışla 104,7 milyar dolara yükselirken, Ar-Ge harcamaları ve yüksek teknoloji payındaki artış sanayinin dönüşüm kapasitesine işaret etti. Bahçvan, geleceğin rekabetinde nitelikli insan kaynağının belirleyici olacağını vurguladı. Bahçvan ayrıca, Şirketlerin yurt dışına yönelik borçlanmasında ciddi bir ivmelenme yaşandığını dile getirdi.



Erdal Bahçvan



Güçlü zirve kırılğan alt kademe

İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından 1968'den bu yana hazırlanan "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Araştırması-2025" sonuçları açıklandı. **Sanayi** sektörünün devler liginin ortaya koyan listede, üretimden satışlara göre zirve bu yıl da değişmedi. Araştırmaya göre Türkiye'nin en büyük **sanayi** kuruluşu, 698,8 milyar liralık üretimden satışla TÜPRAŞ oldu. Ford Otomotiv 538,3 milyar lira ile ikinci, Star Rafineri ise 327,9 milyar lira ile üçüncü sırada yer aldı. Oyak-Renault dördüncü, Toyota Otomotiv beşinci ve Arçelik altıncı sıraya yerleşti. **İSO 500**'de bu yıl dikkat çeken gelişmelerden biri savunma **sanayisinin** yükselişi oldu. TUSAŞ 140,9

milyar liralık satışla yedinci, ASELSAN ise 130,2 milyar lira ile dokuzuncu sıraya girerek ilk 10'a ilk kez iki savunma **sanayi** şirketinin aynı anda girmesini sağladı. Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı ve Mercedes-Benz de ilk 10'a yeniden giren şirketler arasında yer aldı. **İSO** Yönetim Kurulu Başkanı **Erdal Bahçivan**, 2025'in **sanayide** sektörler arası ayrışmanın belirginleştiği bir yıl olduğunu belirterek, emek yoğun sektörlerin zorlandığını, teknoloji ve savunma **sanayisinin** ise güçlü bir büyüme gösterdiğini söyledi. Bahçivan, **sanayicinin** en büyük sorununun yüksek finansman maliyetleri olduğuna dikkat çekerek, bu durumun üretimden yatırıma kadar tüm

alanları etkilediğini ifade etti. Finansmana erişimdeki zorlukların özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için daha ağır sonuçlar doğurduğunu vurguladı. Buna rağmen **İSO 500** şirketlerinin ihracatının yüzde 8,4 artarak 104,7 milyar dolara ulaştığını belirten Bahçivan, AR-GE harcamaları ve yüksek teknoloji üretimindeki artışın Türkiye **sanayisinin** dönüşümünü sürdürdüğünü söyledi. Halka açık şirket sayısının 91'e yükselmesi de dikkat çekti. İstihdamda sınırlı gerilemenin yaşandığını belirten Bahçivan, gelecekte **sanayide** rekabet gücünün nitelikli iş gücüyle daha da şekilleneceğini ifade ederek eğitim ve mesleki gelişimin önemine vurgu yaptı.



Yüksek finansman maliyeti sanayi devlerini frenledi

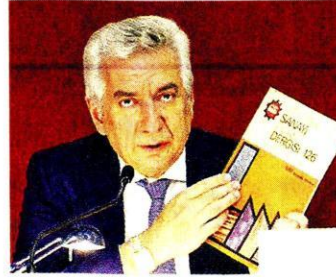


Sanayi

Sanayide üç yıllık daralma periyodu, 2025'te yerini toparlanmaya bıraktı

Dezenflasyon politikaları ve ihracat pazarlarındaki durgunluk satış gelirleri; yüksek finansman maliyetleri ise şirketlerin kârlılığı üzerinde önemli bir baskı oluşturdu

İstanbul Sanayi Odası'nın açıkladığı "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" araştırması, şirket bilançolarının önemli ölçüde dezenflasyon politikası ile dış pazarlardaki yavaşlamanın sonuçlarıyla şekillendiğini ortaya koydu. Buna göre, büyük sanayi kuruluşlarının satışlarındaki reel değişim, 2022 ve izleyen iki yıldaki negatif tablonun ardından düşük seviyede olmakla birlikte 2025'te yeniden pozitifte döndü. İlk 500'ün üretimden satışları reel bazda yüzde 2,1 artış kaydetti. Kârlılıklar ise son 10 yıl ortalamasının altında kaldı. 2024 öncesi 10 yılın ortalamasında yüzde 10'un üzerinde seyreden faaliyet kârının net satışlara oranı 2024'teki yüzde 6,2 seviyesinden geçen yıl 7,7'ye yükseldi. Finansman gideri öncesi 1 trilyon 318 milyar lira kâr yazan 500 büyük sanayi kuruluşu, bunun 854 milyar liralık kısmını finansman gideri olarak yazdı. **MERVE YİĞİTCAN-YENER KARADENİZ/14-15**



2025'te belirgin bir şekilde sektörel ayrışma yaşandı

İSO Başkanı Erdal Bahçivan, "Özellikle emek-yoğun geleneksel sektörlerimiz önemli ölçüde zorlanırken, savunma sanayi başta olmak üzere teknoloji yoğun sektörlerde güçlü üretim artışlarının yaşandığını gözlemlemekteyiz" dedi.

► İHRACAT GENELİ SOLLADI

İSO 500'ün ihracatı 2024 yılındaki yüzde 1,5'lik ılımlı artışın ardından, 2025 yılında yüzde 8,4 büyüyerek 104,7 milyar dolara çıktı. **İSO 500**'ün ihracat artışı, Türkiye ve sanayi genelinin üzerinde gerçekleşti. Dış rekabet koşullarının giderek zorlaştığı bir dönemde, **İSO 500** kuruluşlarının ihracatı, dış pazarlardaki dayanıklılığı ve rekabet gücü açısından dikkat çekti.

► FİNANSMAN GİDERİ HALA YÜKSEK

İSO 500'ün finansman giderlerinin faaliyet karına oranı, yüzde 96,6'dan yüzde 84,9'a geriledi. 2015-2024 dönemi ortalaması yüzde 64,5 seviyede olan finansman giderleri oranının, son iki yıllık oranı yüzde 85 ile oldukça yüksek düzeyde gerçekleşti.

► DEVREDEN KDV YÜKÜ ARTIYOR

İSO 500'ün devreden KDV yükü, 2025 yılında yüzde 42,1 oranında artarak 120 milyar liranın üzerine çıktı. Bu artışın enflasyonun üzerinde gerçekleşmiş olması, sorunun daha da derinleştiğini gösterdi.

► İSTİHDAMDAMDA GERİLEME VAR

2025 yılında **İSO 500** istihdamı, yüzde 2,5 düşüşle 804 bin kişiye geriledi. Aynı yılda tam istihkak olarak ödenen brüt maaş ve ücretler yüzde 39,3 ile enflasyonun üzerinde artarak 1,1 trilyon liraya yükseldi.

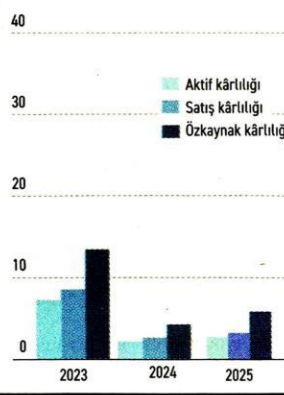
► AR-GE YAPAN DA HARCAMA DA ARTTI

Ar-Ge harcaması yapan kuruluş sayısı, 273'e, Ar-Ge harcamaları ise yüzde 31,4 artarak 79,7 milyar liraya çıktı.

500 Sanayi kuruluşunun karnesi

Büyükükler (milyar TL)	2024	2025	Nominal Değ. (%)	Reel Değ. (%)
Üretimden satışlar (net)	8.688,50	11.118,10	28	2,1
Net satışlar	10.270,10	13.044,70	27	1,3
İhracat (milyar \$)	96,6	104,7	8,4	-13,6
Kar-zarar toplamı (VÖ)	267,4	440,5	64,7	31,3
Toplam borçlar	5.821,30	7.615,80	30,8	4,3
Kısa vadeli	3.716,60	5.190,70	39,7	11,4
Uzun vadeli	2.104,70	2.425	15,2	-8,1
Mali borçlar	1.436,00	1.990,90	41,6	12,9
Özkaynak	6.337,50	7.338,60	15,8	-24,8
Aktif toplamı	12.158,80	14.954,50	23	-20,1
Ödenen faizler	412,10	559,50	35,8	-11,8
Brüt katma değer (ür.fiy.)	2.658,20	3.673,20	36,8	-11,2

Kârlılık oranları (%)



Toplam borçlar/ özkaynaklar (%)





Finansman maliyeti devleri frenliyor

İSO 500'ün üretimden satışları, 3 yıl üst üste gerçekleşen reel daralmanın ardından 2025'te yüzde 2,1 ile sınırlı büyüdü. 2024 yılında karlılık göstergelerindeki zayıf performansın ardından geçen yıl nominal güçlü iyileşmeler yaşansa da, faaliyet karının yüzde 84,9'unu finansman giderine kapıttırarak devlerde toparlanma zayıf kaldı.

MERVE YİĞİTCAN-YENER KARADENİZ

İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından 1968 yılından bu yana açıklanan ve 'Türk sanayisinin en kapsamlı röntgeni' kabul edilen İSO-Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Araştırması'nın 2025 yılı sonuçları açıklandı. İSO Yönetim Kurulu Başkanı Erdal Bahçivan tarafından açıklanan araştırmanın sonuçları, sanayi devlerinin üretimden satışlarda son 3 yılda reel olarak yaşanan daralmanın ardından bu yıl kısmi de olsa toparlanmaya başladığını, ancak finansman giderlerindeki yükün toparlanmaya baskıladığını ortaya koydu. Araştırma sonuçlarına göre, üretimden satışlarda (net) en büyük ilk üç kuruluş 2023 ve 2024'te olduğu gibi bu yılda da değişmedi. TÜPRAŞ, 2025 yılında elde ettiği 698,7 milyar TL'lik üretimden satış tutarı ile birinci olurken; Ford Otomotiv 538,2 milyar TL'lik üretimden satış ile ikinci; 327,8 milyar TL'lik üretimden satış tutarıyla da Star Rafineri üçüncü sırada yer aldı. İlk 10'daki en dikkat çekici gelişme 2025'te ilk kez 2 savunma sanayi şirketinin listeye girmesi oldu. TUSAŞ ilk 10'a yedinci sıradan girerken, Aselsan dokuzuncu sırada kendine yer buldu.

İlk 50'nin payı yüzde 48,6

Türk sanayisi küresel tarife savaşları ve jeopolitik gerilim, içeride de sıkı para politikası ve yavaşlayan deflasyonun etkisi altında 2025 yılını geçirirken, söz konusu koşullar İSO 500 göstergelerinde de etkili oldu. 2025 yılında İSO 500'ün üretimden satışları yüzde 28 artışla 8 trilyon 688 milyar liradan 11 trilyon 118 milyar liraya yükseldi. 2025'te yüzde 25,4 olan yıllık ortalama Yurt İçi ÜFE enflasyonu baz alındığında ise üretimden satışların reel olarak yüzde 2,1 oranında arttığı görüldü. Böylece 2022'de yüzde 4,2; 2023'te yüzde 5,2 ve 2024'te yüzde 3,4 olan reel düşüş, 2025 yılında ilmi bir pozitif büyümeye dönüştü. Bununla beraber söz konusu sınırlı reel artış, satışlardaki zayıf performansın devam ettiğine işaret etti. Araştırmada, üretimden satışların 50'lik gruplara göre dağılımına bakıldığında, İSO 500 içinde ölçek yapısının genel olarak korunduğu görüldü. İlk 10 şirketin İSO 500'deki ağırlığı, geçen yıllara göre 0,4 puan gerileyerek yüzde 24,4 olarak gerçekleşti. İlk 50 kuruluşun payı da 2025 yılında ilmi bir gerileme göstererek yüzde 48,6 olarak hesaplandı. Buna rağmen, uzun yıllardır olduğu gibi İSO 500'ün yarısına yakını oluşturulmuş devam etti. Dolayısıyla bu tablo, büyük ölçekte üretimin sanayi içinde belirleyici ağırlığını da bir kez daha

İlk 500'de en fazla yükselenler

2025	2024	Değişim	Kuruluş
215	466	251	Gübretaş Maden Yatırımları A.Ş.
270	447	177	Nurot Makina ve Sanayi A.Ş.
314	485	171	Pier Agro Gıda San. ve Tic. A.Ş.
345	476	131	Eltaş Transformatör San. ve Tic. A.Ş.
303	429	126	Gülççek Kimya ve Uçan Yağlar San. ve Tic. A.Ş.
266	378	112	Sayınlar Gıda Maddeleri San. ve Tic. A.Ş.
317	428	111	Ferpa Çimento A.Ş.
363	471	108	TARFAŞ Tarımsal Faaliyetler Üretim San. ve Tic. A.Ş.
346	446	100	Demir Export A.Ş.
329	423	94	Alp Havacılık San. ve Tic. A.Ş.

ZARAR EDENLERDE REKOR YİNELENDİ

Karlılık rasyolarında yaşanan güçlü nominal iyileşmelere rağmen, zarar eden kuruluş sayısı değişmedi. Vergi öncesi dönem kâr/zarar büyüklüğüne göre zarar eden firma sayısı, 2001 krizi sonrası rekor seviyeye ulaştığı 2024 düzeyini koruyarak 152'de kaldı. Faiz, amortisman ve vergi öncesi kâr/zarar göstergesinde ise zarar eden firma sayısı yalnızca 1 adet azalarak 18'e geriledi. Finansman giderlerinin faaliyet kârına oranı, 2024'te büyük bir sıçramayla yüzde 96,6'ya kadar yükseldikten sonra 2025'te yüzde 84,9'a geriledi. Bu oran, İSO 500'ün uzun yıllardır düzelmeyen en kritik göstergelerinden biri olarak sürdürüyor.

Listeye yeni girenler

Sıra	Kuruluş
12	Arca Savunma San. Tic. A.Ş.
53	Tosyalı Metalürji Sanayi A.Ş.
86	Oyak Horse Makine Ek. Tic. ve San. A.Ş.
157	Eker Süt Ürünleri Gıda San. ve Tic. A.Ş.
174	Tiryaki Per. Gıda Ür. San. ve Tic. A.Ş.
175	Türk Altın İşletmeleri A.Ş.
190	Balsu Gıda San. ve Tic. A.Ş.
237	Arpaş İhracat İthalat ve Pazarlama A.Ş.
243	Küçükbay Yağ ve Deterjan Sanayi A.Ş.
254	Yavuzkan Hazel Fındık San. ve Tic. A.Ş.
258	Astemo Bursa Otomotiv A.Ş.
259	Bozankaya Raylı Sistemler A.Ş.
263	Hastavuk Gıda Tarım ve Hayvancılık A.Ş.
272	Elvan Gıda San. ve Tic. A.Ş.
285	Dalsan Alçı San. ve Tic. A.Ş.
308	Nevsac Metal Sanayi A.Ş.
339	Kalyon Güneş Teknolojileri Üretim A.Ş.
373	Yorglass End. Cam San. ve Tic. A.Ş.
407	Tamek Sagra Grup Gıda Üretim A.Ş.
427	Çağ Çelik Demir ve Çelik Endüstri A.Ş.
437	Aksu Piliç Tarım San. İç ve Dış Tic. A.Ş.
461	Saint Gobain Weber Yapı Kim. San. ve Tic. A.Ş.
483	CRT Metal San. ve Tic. A.Ş.
492	Aksa Karbon ve İleri Kompozit Malzemeler Sanayi A.Ş.

ortaya koymuş oldu.

İhracatta Türkiye genelini solladı

Türkiye ihracatının yüzde 4,4; sanayi malları ihracatının da yüzde 4,5 arttığı 2025 yılında İSO 500'ün ihracatı çok daha yüksek bir ivme gösterdi. Zorlu küresel rekabet koşullarına rağmen, devlerin ihracatı 2024 yılındaki yüzde 1,5'lik ilmi artışın ardından, 2025 yılında yüzde 8,4 oranında büyüyerek 104,7 milyar dolara çıktı. İSO 500'ün Türkiye sanayi ihracatı içindeki payına bakıldığında da sonuçlar, İlk 500'ün lokomotif rolünü bir kez daha tescilledi. Buna göre, 2025 yılında Türkiye ihracatının yüzde 38,3'ü, sanayi ihracatının ise yüzde 39,7'si İSO 500 şirketleri tarafından yapıldı. Bu oranlar bir önceki yıllarıyla yüzde 36,9 ve yüzde 38,3 olarak gerçekleşmişti.

Karlılıkta güçlü artış var, ama...

Araştırmada yakından takip edilen göstergelerin başında karlılık geliyor. Bu noktada 2024'teki zayıf tablonun aksine,

TOPLAM BORÇLAR, AKTİF TOPLAMI VE ÖZKAYNAKLARDAN HIZLI ARTTI

İSO 500'ün karlılık bileşenlerine bakıldığında, 2024'te 35 milyar lira civarında olan net kambiyo zararı, 2025'te yaklaşık 172 milyar liraya yükseldi. Böylece bir önceki yıl net satışlara oranla yüzde 0,3 seviyesinde olan kambiyo net zararı, 2025'te 1 puan artarak yüzde 1,3'e çıktı. Kambiyo zararı dışındaki üretim faaliyeti dışı gelir ve giderlerden elde edilen net kâr ise 2025'te geçen yıla göre yüzde 43 oranında artarak 484 milyar liraya yükseldi. Araştırmanın bilanço göstergelerine mercek tutulduğunda, 2 yıl uygulamadığı 2025'te, aktif toplamı ve özkaynaklardaki artışlar enflasyonun altında kalırken toplam borçlar daha hızlı büyüdü. Aktif tarafında dönen varlıklar yüzde 31,5; duran varlıklar ise yüzde 16,2 oranında artış gösterdi. Aktif toplamındaki artış yüzde 23 oldu. Pasif tarafında ise özkaynaklar yüzde 15,8 artarken, toplam borçlardaki artış yüzde 30,8 ile daha yüksek oldu.

2025 yılında karlılık rasyolarında güçlü nominal artışlar dikkat çekiyor. Buna göre, İSO 500'ün faaliyet kârı 2025'te yüzde 57,1 oranında artarak 641 milyar liradan 1 trilyon liraya yükseldi. Buna paralel olarak faaliyet karlılığı oranı da yüzde 6,2'den yüzde 7,7'ye çıktı. Ancak bu oran, 2015-2024 ortalaması olan yüzde 10,4'ün oldukça altında kaldı. 2025'te İSO 500'ün vergi öncesi kar ve zarar toplamı da yüzde 64,7 artışla 267 milyar liradan 441 milyar liraya ulaştı. Vergi öncesi dönem kar ve zarar toplamının net satışlara oranı ise yüzde 2,6'dan yüzde 3,4'e yükseldi. Ancak bu oranın da son on yılın ortalaması olan yüzde 6,8'in oldukça altında gerçekleştiği görülüyor. Aynı sıra faiz, amortisman ve vergi öncesi kar ve zarar toplamı da (FAVÖK) yüzde 37,5 ile daha sınırlı bir artış göstererek 1 trilyon 317 milyar liradan 1 trilyon 811 milyar liraya yükseldi. Bu artış, FAVÖK karlılığı oranını yüzde 12,8'den yüzde 13,9'a çıkararak, 2015-2024 ortalaması olan yüzde 14'e yakınsadı.



İkinci ligiden birinci lige yükselenler

2025	Kuruluş
12	Arca Savunma San. Tic. A.Ş.
350	Bien Yapı Ürünleri Sanayi Turizm ve Ticaret A.Ş.
389	Kıvanç Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
395	Beğülül Çikolata San. Tic. A.Ş.
399	Ege Çelik Endüstri San. ve Tic. A.Ş.
402	Uzmar Gemi İnşa San. ve Tic. A.Ş.
420	Feka Otomotiv Mamüleri San. ve Tic. A.Ş.
431	Ünal Kablo San. ve Tic. A.Ş.
436	Kenan Metal A.Ş.
447	T.K.G. Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.
450	FNSS Savunma Sistemleri A.Ş.
458	Yazaki Wiring Technologies Türkiye Elektrik Sistemleri San. ve Tic. Ltd. Şti.
459	Zer Yağ San. ve Tic. A.Ş.
462	Önen Gıda Sanayi A.Ş.
464	Senur Elektrik Motorları San. ve Tic. A.Ş.
467	Göitaş Göller Bölgesi Çimento San. ve Tic. A.Ş.
469	Bak Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
476	Maysan Mando Otomotiv Parçaları San. ve Tic. A.Ş.
482	Sunar Un ve Yem San. ve Tic. A.Ş.
484	T.T.L. Tütün San. ve Dış Tic. A.Ş.
491	Gürsoy Tarımsal Ürünler Gıda San. ve Tic. A.Ş.
494	Teverpan MDF Levha San. ve Tic. A.Ş.
495	Tören Gıda San. ve Tic. A.Ş.
499	Ova Un Fabrikası A.Ş.

Çalışan başına maaş ve ücretlerde reel artış %5,9

İstihdamdaki gelişmelere yönelik olarak, araştırmada şu ifadeler kullanıldı: "Türkiye'de 2025 yılında toplam istihdam 54 bin kişi azalırken, sanayi sektöründeki istihdam kaybı 169 bin ile çok daha yüksek gerçekleşmiştir. 2025 yılında İSO 500'ün istihdamı sanayinin geneli ile aynı oranda, yüzde 2,5 (20.568 kişi) gerileyerek 803.677 kişiye inmiştir. İstihdamdaki gerileme, hem özel (yüzde 2,1) hem kamu (yüzde 2,1) hem kamu kuruluşları (yüzde 9,6; 4.368 kişi) için geçerli olmuştur. 2025 yılında

İSO 500'de ödenen brüt maaş ve ücretler (tam istihlak olarak) yüzde 39,3 oranında artarak 1,1 trilyon TL olmuştur. Ödenen maaş ve ücretlerdeki artış, yüzde 2,5'lik istihdam düşüşü ile dengelenirken, çalışan başına ödenen maaş ve ücretlerdeki artış yüzde 42,9'a çıkmaktadır. Söz konusu oran yıllık ortalama TÜFE enflasyonundan (yüzde 34,9) arındırıldığında çalışan başına ödenen maaş ve ücretler 2025 yılında reel olarak yüzde 5,9 oranında artmıştır."



ISO 500'DE ÖNE ÇIKANLAR

► ISO 500'ün üretimden satışları yüzde 28 artışla 8 trilyon 688 milyar liradan 11 trilyon 118 milyar liraya yükseldi.

► ISO 500'ün ihracatı 2025 yılında yüzde 8,4 oranında büyüyerek 104,7 milyar dolara çıktı.

► ISO 500'ün Türkiye sanayi ihracatı içindeki payı 2025 yılında 1,4 puan artışla yüzde 39,7'ye yükseldi.

► ISO 500'ün faaliyet karı 2025'te yüzde 571 oranında artarak 641 milyar liradan 1 trilyon liraya yükseldi.

► Faaliyet karlılığı oranı yüzde 6,2'den yüzde 7,7'ye çıktı. Ancak bu oran, 2015-2024 ortalaması olan yüzde 10,4'ün oldukça altında kaldı.

► 2025'te ISO 500'ün vergi öncesi kar ve zarar toplamı yüzde 64,7 artışla 267 milyar liradan 441 milyar liraya yükseldi. Vergi öncesi dönem kar ve zarar toplamının net satışlara oranı ise yüzde 2,6'dan yüzde 3,4'e ılımlı bir artış gösterdi.

► 2025 yılında ISO 500 şirketlerinin devreden KDV tutarı yüzde 42,1 oranında artarak 120 milyar liranın üzerine çıktı.

► ISO 500'de 2025 yılında yaratılan katma değer içinde en yüksek pay yüzde 33 ile düşük ve orta-düşük teknoloji yoğunluklu sektörlerden geldi.

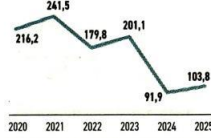
► 2024 yılına göre düşük teknoloji sektörlerinin payı 1,6 puan azalırken, orta-düşük teknoloji sektörlerinin payı aynı oranda arttı. Orta-yüksek teknoloji sanayileri grubunun payı ise 0,3 puan gerileyerek yüzde 26,4'e düştü.

► 2023 ve 2024 yıllarında 265 ile aynı seviyede kalan Ar-Ge harcaması yapan kuruluş sayısı, 2025 yılında 8 adet artarak 273'e yükseldi ve 2018'den sonraki en yüksek seviyesine ulaştı.

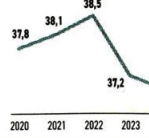
► 2025 yılında ISO 500'ün AR-GE harcamaları, yüzde 31,4 artarak 79,7 milyar TL'ye yükseldi. AR-GE harcamalarının üretimden satışlara oranı da yüzde 0,72 ile bugüne kadar ölçülen en yüksek düzeye ulaştı.

► 2025 yılında ISO 500 istihdamı yüzde 2,5 düşüğe 804 bin kişiye geriledi. Aynı yılda tam istihkak olarak ödenen brüt maaş ve ücretlerin yüzde 39,3 ile 1,1 trilyon liraya yükseldi. Çalışan başına ödenen maaş ve ücretlerdeki artış yüzde 42,9'a çıktı.

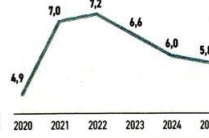
500 BSK'nın toplam borçlarının özkaynaklara oranı (%)



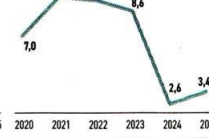
500 BSK'nın toplam ihracattaki payı (%)



500 BSK'nın GYSH'deki payları (%)



500 BSK'da satış kârlılığı (%)



2025'te belirgin bir şekilde sektörel ayrışma yaşandı

İstanbul Sanayi Odası'nın açıkladığı ISO 500 araştırmasının sonuçlarını değerlendiren Bahçivan, geride bıraktığımız yıl sanayide belirgin sektörel ayrışmaların öne çıktığını söyledi. Bahçivan, "Özellikle emek-yoğun geleneksel sektörlerimiz önemli ölçüde zorlanırken, savunma sanayi başta olmak üzere teknoloji yoğun sektörlerde güçlü üretim artışlarının yaşandığını gözlemlemekteyiz" dedi. Son iki yıldır yüksek seyreden faiz ve finansman maliyetlerinin üretimden yatırıma, istihdamdan rekabet gücüne kadar sanayinin tüm alanlarını olumsuz etkilediğini ifade eden Bahçivan, Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşlarının dahi bu yük altında faaliyetlerini sürdürmekte zorlandığını belirtti. Bahçivan, küçük ve orta ölçekli işletmelerin karşı karşıya kaldığı tablonun ise çok daha ağır olduğunu söyledi. Dirençli enflasyon ve yüksek faiz ortamının 2026 yılında da devam edeceğine işaret eden Bahçivan, özellikle ihracat kredileri dahil olmak üzere finansmana erişimi zorlaştıran uygulamaların yeniden değerlendirilmesi gerektiğini kaydetti. Bahçivan, kamu bankalarının genel müdürleriyle yapılacak toplantıda kredi maliyetleri ve finansmana erişim sorunlarının ayrıntılı biçimde ele alınacağını açıkladı.

Ihracat ve AR-GE'de olumlu tablo

Zorlu koşullara rağmen ISO 500 verilerinin sanayinin dayanıklılığına da işaret ettiğini söyleyen Bahçivan, şirketlerin ihracatının yüzde 8,4 artışla 104,7 milyar dolara yükseldiğini belirtti. Bu sonuçun Türk sanayisinin küresel pazarlardaki güçlü konumunu koruduğunu gösterdiğini ifade etti. Araştırmada AR-GE harcaması yapan firma sayısının ve toplam AR-GE harcamalarının artmasının yenilikçilik kapasitesindeki gelişimi ortaya koyduğunu vurgulayan Bahçivan, yüksek



İSO Başkanı Erdal Bahçivan, 2025 yılında sanayide belirgin bir sektörel ayrışma yaşandığını belirterek, emek-yoğun sektörlerin zorlanırken savunma sanayi ve teknoloji yoğun alanların güçlü büyüme gösterdiğini söyledi. Bahçivan, yüksek finansman maliyetlerinin ise sanayinin karşı karşıya olduğu en önemli sorun olmaya devam ettiğini vurguladı.

teknoloji yoğunluklu sektörlerin üretimden aldığı payın yüzde 7,6'ya yükselmesi de geleceğe yönelik umutları artırdığını söyledi.

Halka açık şirket sayısı arttı

ISO 500 içinde halka açık kuruluş sayısının 91'e yükseldiğine dikkat çeken Bahçivan, bunun sermayenin tabana yayılması ve şirketlerin nitelikli finansmana erişimi açısından önemli bir gelişme olduğunu dile getirdi. İstihdam verilerinin sa-

na yide farklı bir dönüşüme işaret ettiğini belirten Bahçivan, çalışan sayısındaki sınırlı gerilemenin artık rekabet gücünün yalnızca çalışan sayısı ile değil, nitelikli insan kaynağıyla ölçüldüğünü gösterdiğini söyledi.

Yurtdışı borçlanma eğilimi artıyor

Toplantıda basın mensuplarının sorularına da yanıtlayan İSO Başkanı Bahçivan, ISO 500 araştırmasında en çarpıcı verinin hangisi olduğu yönündeki soruya, "En önemli mutabakat noktası finansmandaki yüksek gider payı. Geçen sene 96 olan değer bu dönem 80 civarına olan ve ortalaması da 85'e yakın olan bir finansman ortalaması tüm sanayi kuruluşlarının yakındıkları en önemli konu. Birinci önceliğimiz bu" dedi. Gıda sanayisindeki firma sayısının artışının nedeğine yönelik soruya ise Bahçivan, "Halkın tüketimini en rahat gerçekleştirebileceği yer gıdaya dönük harcamalar oluyor. Bu konuda da Türkiye'de gıda firmaları kendilerini geliştirecek yeni ürün ve ihracat çalışmaları içindeler. Sadece enflasyondan kaynaklanan bir gelişme olarak görmüyorum. Halkın tüketimindeki gıda payının özellikle de zorlu dönemlerde gıdanın toplam tüketimindeki payının artmasının payı var" ifadelerini kullandı. Kurda bir düzeltme olması ihtiyacı olup olmadığı yönündeki soruya ise Bahçivan, "Konsolide kambiyo yüzde 90,9'luk bir değişim varken kamyon zararlarında da yüzde 108,9'luk bir değişim var. İkisinin toplam paçalı -171. Geçen yıla göre yüzde 0,3'ten 1,8'e bir yükselme var. Onun için çok rahatsız edici bir tablo yok. Burada bazı firmalarımızın taşıdığı döviz yüklerinin oluşturduğu bir paçaldan da kaynaklanıyor olabilir. Ama bir gerçek var şirketlerimizin giderek yurtdışı kaynaklı borçlara yönelmiş olduğunu görüyoruz" şeklinde konuştu.

Üretimden Satışlar (Net, milyon TL)

Sıra	Kuruluş	Değer
1	TÜPRAŞ	698.789
2	Ford	538.267
3	Star Rafineri	327.854
4	Oyak-Renault	235.451
5	Toyota	206.261
6	Arçelik	165.720
7	TUSAŞ	140.894
8	TPAO	138.780
9	Aselsan Elektronik	130.249
10	Mercedes-Benz Türk	126.983

Dönem Kârı/Zararı (Vergi Öncesi/ Milyon TL)

Sıra	Kuruluş	Değer
1	TPAO	40.189
2	TÜPRAŞ	35.950
4	Eti Maden	28.125
5	Aselsan Elektronik	27.958
7	Ford Otomotiv	22.054
9	Arca Savunma	20.067
12	Coca-Cola İçecek A.Ş.	15.061
15	İçdaş Elektrik	12.576
16	İskenderun Demir ve Çelik	12.255
17	ROKETSAN	11.780

Ihracat (Bin \$)

Kuruluş Adı	Genel sıra no	Değer
Ford	1	11.359.551
TÜPRAŞ	2	5.323.673
Oyak-Renault	3	4.324.587
Toyota	4	3.912.675
Arca Savunma	5	2.916.425
Arçelik A.Ş.	7	2.184.054
BSH Ev Aletleri	11	1.289.315
Eti Maden	12	1.222.747
Bosch San. ve Tic. A.Ş.	13	1.213.843
Er-Bakır	16	933.946

YURTDIŞI BORÇLANMADA KORKMAMAK LAZIM

► Döviz açık pozisyonu üzerindeki artışın risk unsuru oluşturup oluşturmadığı yönündeki soruyu yanıtlayan Bahçivan, "Firmalarımızın iç piyasadaki kaynak bulma noktasındaki kısıtlar, yurtdışından kaynak bulma ihtiyacını artırıyor. Yurtdışına dönük borçlanmada ivme artışı var. Türkiye yurtdışından borç alabilen bir ülke konumunda döndü. Son 2-3 yıldır oluşan kredibilite böyle bir fırsatı Türk sanayisine verdi. Bundan çok korkmamak lazım" diye konuştu. Önümüzdeki dönem iflas dalgasının büyük şirketlere sıçramasının beklenip beklenmediğine yönelik ise İSO Başkanı Bahçivan, çok kritik rakamlara ulaşmasa da zor durumda olan firmaların sayısının arttığını belirterek, "Sanayi sektörünün farklı bir finansman anlayışı ile değerlendirilmesi gerekiyor" dedi.



ISO 500'DE CİRO ARTTI BORÇLULUK KATLANDI

Sanayici kârlılıkta dipten çıkamıyor

ISO 500 Türkiye'nin En Büyük Sanayi Kuruluşu araştırmasına göre, Türk sanayisinin üretimden satışları yüzde 28 artarak 11 trilyon lirayı aştı. Türkiye'nin en büyük sanayi şirketi TÜPRAŞ oldu. Sanayicinin yüzde 7,7'lik kârlılık rasyosu, son 10 yıl ortalamasının altında kaldı. Bu en düşük ikinci seviye oldu.

%28

Üretimden
satışlardaki artış

%61

Dönem kârındaki
artış (VÖ)

20 bin 568

İstihdam sayısındaki düşüş

803 bin 677

Toplam istihdam sayısı

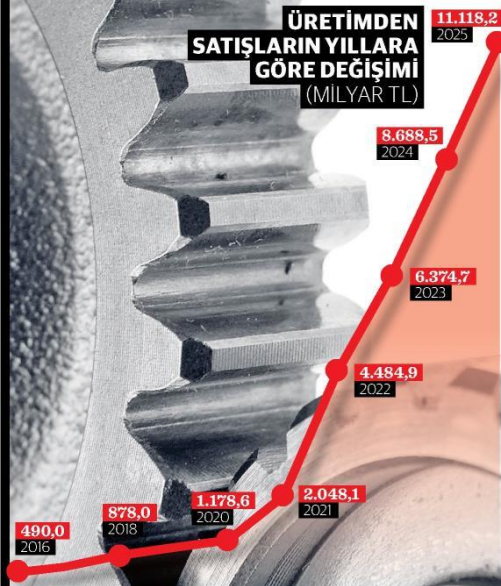
273

Ar-Ge harcaması yapan
kuruluş sayısı

91

Halka açık
kuruluş sayısı

**ÜRETİMDEN
SATIŞLARIN YILLARA
GÖRE DEĞİŞİMİ
(MİLYAR TL)**



Hamide HANGÜL

Sanayide sektörel ayrışmaların damgası vurduğu **ISO 500** Türkiye'nin En Büyük Sanayi Kuruluşu araştırması açıklandı. Buna göre, 2025'te üretimden satışlar yüzde 28 artışla 11,1 trilyon TL'ye yükselirken, yüzde 2,1'lik sınırlı reel artış satışlardaki zayıf performansın sürdüğünü ortaya koydu. **Sanayicinin** faaliyet kârı yüzde 57,1 artışla 1 trilyon TL'ye yükselmesine karşın, yüzde 7,7'lik oranla 2015-2024 arası yüzde 10,4 olan ortalamasının altında kaldı. **ISO Başkanı Erdal Bahçıvan**, "Son 10 yılın en kötü ikinci faaliyet kârı" dedi. Konuşmasında finansman giderlerinin **sanayici** üzerinde yarattığı baskıya vurgu yapan Bahçıvan, "**Sanayi** firmalarının, son 2 yılda üretimden elde ettiği kârın neredeyse tamamını, şimdi de yaklaşık yüzde 85'ini finansman giderine ayırmak zorunda olduğu bir tabloyla karşı karşıyayız" ifadelerini kullandı. Türkiye'nin en büyük 500 **sanayi** kuruluşu listesinde zirvenin sahibi yine 698 milyar 789 milyon TL'lik üretimden satış rakamıyla TÜPRAŞ oldu. TÜPRAŞ, 1983 yılından bu yana listede 42 defa birincil olurken, son 21 yıldır ise zirveyi kimseye kaptırmadı. Fakat bu yıl TÜPRAŞ ile aradaki mesafeyi Ford hızla kapatmaya başladı. Listenin en dikkat çekici ismi ise 12'nci sıradan 500 büyük listesine giren ARCA Savunma oldu.

s06-7-8

TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK 10 SANAYİ KURULUŞU (*)

2025 sırası	Kuruluş adı	Üretimden satışlar
1	TÜPRAŞ	698,7 milyar TL
2	Ford Otomotiv	538,2 milyar TL
3	Star Rafineri	237,8 milyar TL
4	Oyak-Renault	245,4 milyar TL
5	Toyota Otomotiv	206,2 milyar TL
6	Arçelik	165,7 milyar TL
7	TUSAŞ	140,8 milyar TL
8	TPAO	138,7 milyar TL
9	Aselsan	130,2 milyar TL
10	Mercedes-Benz Türk	126,9 milyar TL

HIZLI YÜKSELENLER

389	Kıvanç Tekstil	+530
458	Yazakı Wiring	+347
399	Ege Çelik	+301
395	Beyoğlu Çikolata	+283
215	Gübretaş Maden	+251

HIZLI DÜŞENLER

497	Erciyas Boru	-162
479	Alfa Solar	-150
414	Senmar Denizcilik	-141
336	Schmid Pekintaş	-132
357	Yarış Kabin	-123

SAVUNMANIN İLK 5'İ

7	TUSAŞ	+4
9	Aselsan	+8
12	ARCA Savunma	(İlk)
22	ROKETSAN	+13
44	OTOKAR	+14

LİSTEYE İLK KEZ GİRENLER

12	ARCA Savunma
53	Tosyalı Metalürji
86	Oyak Horse
157	Eker Süt
175	Türk Altın İşletmeleri
190	Balsu Gıda
237	Arpaş İhr. İth. Paz.
243	Küçükbağ
259	Bozankaya
272	Elvan Gıda
285	Dalsan Alçı
339	Kalyon Güneş
407	Tamek Sagra
427	Çağ Çelik
437	Aksu Piliç
461	Saint Gobain Weber Yapı
483	CRT Metal



		TÜRKİYE'NİN 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU			
2025	2024	Kuruluş adı	Üretimden satışlar (TL)	2025	2024
1	1	TÜPRAŞ	698.789.218.726	126	111
2	2	Ford Otomotiv	538.267.883.167	127	130
3	3	Star Rafinerisi	327.854.252.634	128	134
4	4	Oyak-Renault	235.451.564.919	129	123
5	4	Toyota Otomotiv	208.261.752.184	130	97
6	7	Arçelik	165.720.710.029	131	128
7	11	TÜSİŞ	140.894.845.380	132	129
8	16	TIPAC	138.760.395.353	133	144
9	17	Aseker	130.249.849.498	134	105
10	12	Mercedes-Benz Türk	128.983.846.962	135	179
11	8	İkinci Dönem Demir ve Çelik	120.792.051.317	136	143
12	+	Arca Savunma	115.739.672.797	137	139
13	10	Hyundai Motor	106.752.810.000	138	133
14	15	Tosyal Demir Çelik	104.301.428.213	139	150
15	13	EUİAŞ Elektrik Üretim	102.075.012.245	140	145
16	9	Ereğli Demir ve Çelik T	101.650.030.593	141	106
17	20	Türkiye Sığır ve Kam	93.557.515.449	142	70
18	14	Çeliközü Metalurji	91.677.178.622	143	153
19	22	BSH Ev Aletleri	87.224.111.542	144	154
20	18	Toşçelik Profil ve Sac	84.692.279.787	145	126
21	23	TCFAŞ	82.870.789.125	146	184
22	35	ROKETSAN	81.373.874.590	147	151
23	25	Eti Gıda	78.003.480.523	148	101
24	21	İçtaş Çelik Enerji	73.738.256.373	149	-
25	26	Yıldız Enerji A.Ş.	73.609.552.841	150	100
26	19	Vestel Bilişim Eya	73.522.102.748	151	132
27	24	Ayaz	64.759.185.451	152	161
28	37	TOGG	60.975.706.658	153	222
29	31	Sarkıyan Elektrik	60.376.080.719	154	149
30	28	KARDEMİR	58.553.468.905	155	183
31	-	-	-	156	195
32	40	Er Baker Elektrik	56.748.987.934	157	-
33	29	PETİM	55.492.153.712	158	140
34	33	Eren Enerji Elektrik	53.198.290.083	159	107
35	34	Bosch	53.173.703.895	160	140
36	38	Hayat Kimya	52.632.242.554	161	158
37	32	Eti Maden	52.391.304.471	162	156
38	41	İzmir Demir Çelik	50.833.378.738	163	136
39	45	Coca-Cola İçecek	48.391.649.839	164	166
40	43	OYAK Çimento	47.457.713.411	165	172
41	48	Borçelik Çelik	46.949.476.310	166	165
42	42	Philip Morris Tütün	46.852.835.873	167	186
43	46	Kastamonu Ereğre A.Ş.	46.722.796.208	168	148
44	36	Sao	45.945.894.985	169	174
45	59	Otokar Otomotiv	45.515.107.443	170	162
46	50	SÜTAS Süt Ürünleri	44.883.464.584	171	246
47	68	Nadir Metal Rafinerisi	44.144.142.962	172	225
48	44	Assan Alüminyum	43.314.867.237	173	226
49	67	Eti Süt Kurumu	41.061.670.387	174	192
50	51	Enerjisa Enerji	41.014.266.393	175	-
51	30	Türk Traktör	39.065.654.879	176	189
52	85	MANK Tiryak	38.910.398.146	177	190
53	+	Tosyal Metalurji	37.216.855.227	178	197
54	87	Türkiye Şeker Fabrikaları	36.987.256.999	179	214
55	52	BRISA Bridgestone	36.743.119.802	180	196
56	55	Tatmet Çelik	35.911.898.933	181	210
57	109	Makine ve Kimya	34.971.047.985	182	110
58	69	JIT Tütün	34.794.719.798	183	-
59	-	-	-	184	150
60	47	Sençelik Gıda	34.341.743.820	185	163
61	57	Konya Çelik	33.850.658.396	186	164
62	63	Abakir İnşaat	33.809.029.461	187	200
63	131	Onra Rafinerisi	33.613.139.577	188	169
64	49	Yolci Boru ve Profil Endüstri	33.498.501.674	189	208
65	58	Altınmarka Gıda	32.834.635.204	190	+
66	81	Gümüşözü Süt Ürünleri	32.181.740.785	191	202
67	77	Netmet Gıda	31.583.624.158	192	253
68	64	ASAŞ Alüminyum	31.555.711.658	193	213
69	39	VEİA Elektronik	31.533.927.834	194	198
70	53	Bamir Elektronik	30.960.091.196	195	173
71	73	Yedigöller Çelik	31.17.096.029	196	135
72	62	Kazan Soda Elektrik	30.436.391.941	197	178
73	54	Kroman Çelik	30.613.048.815	198	157
74	60	Diker Demir Çelik	30.196.532.141	199	175
75	74	Astor Enerji	30.170.079.353	200	224
76	83	Atakç Çelik	30.146.498.007	201	168
77	86	Çay İşletmeleri	29.199.766.543	202	-
78	72	Abaloğlu Yağ	28.830.944.318	203	239
79	58	Toros Tarm	28.350.189.250	204	217
80	98	Döğüş Gay	27.954.243.176	205	174
81	-	-	-	206	188
82	118	Öztrak Kablo	27.169.623.343	207	201
83	75	Petlas Plastik	27.137.436.436	208	-
84	88	Modern Karton	26.603.734.116	209	206
85	66	Koksan Pet ve Plastik	26.525.827.178	210	205
86	+	Oyak Horse Makine	26.456.170.606	211	250
87	65	AKSA Alkirk Kimya	26.257.209.538	212	218
88	80	Sölen Çiğdem	26.096.927.740	213	176
89	89	Kilç Demir Ürünleri	25.994.213.654	214	203
90	142	Siro Sil Road	24.717.779.041	215	466
91	107	Limak Çimento	24.639.908.997	216	281
92	108	Hasçelik Kablo	24.615.608.553	217	141
93	90	Bunge Gıda	24.501.858.841	218	236
94	84	Modern Okulku Mükavve	24.478.199.218	219	240
95	71	İçtaş Elektrik Enerji	24.429.269.352	220	251
96	92	Atlas Enerji Üretim	24.381.767.907	221	193
97	147	Yıldız Enerji Üretim	24.070.279.380	222	215
98	119	İCSAŞ Bina ve İnşaat	24.030.394.254	223	182
99	83	Sarıten Ambalaj	24.015.694.005	224	235
100	120	Abaloğlu Beton	23.676.935.803	225	181
101	94	Çimiko Çimento ve Yem	23.654.254.652	226	258
102	80	Abaloğlu Lezta Gıda	23.219.933.690	227	279
103	79	Hidronek-Hidrolik	23.157.082.281	228	232
104	125	Tuşaş Motor	23.055.615.653	229	242
105	96	Kaptan Demir Çelik	23.021.050.678	230	113
106	84	HES-Hidroelektrik	22.913.489.912	231	221
107	112	Başhan Agro Gıda	22.855.022.814	232	187
108	116	Dalkın İtina	22.364.307.189	233	137
109	121	Bakaser Elektrikromatik	22.303.773.417	234	316
110	138	Yazıcı Otomotiv	22.263.489.826	235	238
111	95	Kardemir Çelik	21.877.406.893	236	199
112	99	BEYPI Beypazarı	21.806.990.824	237	-
113	76	Tosyal Tütün Çelik	21.758.318.006	238	256
114	91	İnşaz	21.590.335.815	239	245
115	100	Genk Tavukluçuk	21.066.274.790	240	263
116	152	Yıldız Enerji Yağ	21.502.710.029	241	257
117	102	Çarçıl Tarm	21.484.544.493	242	216
118	117	Tosyal Fiyaskın	21.477.349.855	243	-
119	103	Alkansa Çimento	21.131.276.581	244	254
120	82	Borusan Bileşik Boru	20.953.931.948	245	243
121	115	Metek Boya	20.825.448.679	246	269
122	114	Mega Motor	20.797.172.859	247	207
123	127	Kocaeli Çelik	20.396.742.169	248	284
124	124	Boycelik Gestamp Otomotiv	20.349.755.495	249	315
125	122	Türk Tuborg	20.249.980.970	250	177



Sanayicinin sahada en fazla hissettiği sorunların başında yüksek finansman maliyetinin geldiğini işaret eden Bahçivan, "Türkiye'nin en güçlü sanayi kuruluşları dahi bu kadar yüksek finansman yükü altında faaliyetlerini sürdürmeye çalışırken, aynı güce sahip olmayan daha küçük ölçekli işletmelerin karşı karşıya kaldığı zorlukların çok daha ağır olduğunu gözden kaçırmamız gerekir. Direnen emfasyon ve direnen faizler, finansmandaki bu haksız tablonun 2026'da da süreğini bize göstermektedir" dedi.



SON 10 YILLIK ORTALAMADA EN DÜŞÜK İKİNCİ FAALİYET KÂRI ORANI GELDİ

ISO 500'de kârlılık diplerde zorlu denge süreci devam ediyor

ISO 500 sonuçları, 2025'te üretimden satışların yüzde 28 artışla 11,1 trilyon TL'ye yükseldiğini, yüzde 2,1'lik sınırlı reel artış ise satışlardaki zayıf performansın sürdürdüğünü ortaya koydu. Faaliyet kârı yüzde 57,1 artışla 1 trilyon TL'ye yükselmesine karşın, yüzde 7,7'lik oranla 2015-2024 arası yüzde 10,4 oran ortalamının altında kaldı. ISO Başkanı Erdal Bahçivan, "Son 10 yılın en kötü ikinci faaliyet kârı" dedi.

%5.8
ISO500'ün GSYH
içindeki payı
7,3
trilyon lira
Öz kaynak toplamı
3,9
trilyon lira
Mali borçlar
855
milyar lira
Finansman
giderleri
120,3
milyar lira
Devreden
KDV tutarı

Hamide HANGÜL

İstanbul Sanayi Odasının (İSO) hazırladığı "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2025" araştırması açıklandı. 500 büyük sanayi kuruluşunun üretimden satışları geçen yıl 2024'e göre yüzde 28 artışla 11 trilyon 118 milyar TL'ye çıktı. Zirvenin sahibi değişmedi. İSO Başkanı Erdal Bahçivan, enflasyonla mücadele kapsamında dezenflasyon politikaları ve dış pazarlardaki durgunluğun satış gelirlerini baskılamaya devam ettiğini söyledi. Bahçivan, "2025 yılı, enflasyonla mücadelenin belirleyici olduğu sıkı para politikasının sürdürüldüğü bir yıldır. Sanayi, İBİB, artan finansman maliyetleri, zayıflayan iç talep, kur ve maliyet dengesi, yatırım ihtisadındaki yavaşlama ve rekabet gücünün korunma ihtiyacı arasında zorlu bir denge kurmaya çalıştı" dedi. Bahçivan, son 10 yılın en kötü ikinci faaliyet kârı olduğunu vurguladı.



İSO 500 sonuçları, yüksek faiz oranları ve artan finansman yüklerinin, kârlılık göstergelerinin sınırlamaya devam ettiğini gösterdi. İSO 500'ün 2025 yılı sonuçlarına göre, sanayi kuruluşlarının kârları, 2024 yılındaki sert düşüşün ardından 2025'te güçlü nominal iyileşmeler kaydetmesine karşın, kârlılık göstergeleri tarisnel ortalamaların gerisinde seyretti. Faaliyet kârı 2025 yılında yüzde 57,1 artışla 641 milyar TL'den 1 trilyon TL'ye yükselmesine karşın, yüzde 7,7'lik oranla 2015-2024 arası yüzde 10,4 olan ortalamanın altında kaldı. Bu dönemde finansman giderlerinin kârlılık baskısı devam etti.

Zirvenin sahibi değişmedi ama... Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu listesinde zirvenin sahibi yine 698 milyar 789 milyon TL'lik üretimden satışlar rakamıyla TÜPRAŞ oldu. TÜPRAŞ, 1983 yılından bu yana listeye 42 defa yerini bulmuş, son 12 yıldır ise zirveyi kimseye kaptırma- dı. Fakat bu yıl TÜPRAŞ ile aradaki mesafeyi Ford hızla kapatmaya başladı. TÜPRAŞ'ın üretimden satışları sadece yüzde 7,2 artarken ikinci sırada yer alan Ford Otomotiv'de büyüme yüzde 51,2 oldu. Ford Otomotiv'de üretimden sa-

W Kâr eden 348, zarar eden 152 firması ise değişmedi. Sonuçlara göre, 2024'te yüzde 96,6'ya yükselen finansman giderlerinin faaliyet kârına oranı geçen yıl yüzde 84,9'a geriledi ve finansman giderlerinin kârlılık üzerindeki baskısı devam etti.



tuşlar 538 milyar 268 milyon TL olurken, Star Rafineri 327 milyar 854 milyon TL'lik üretim rakamıyla üçüncü oldu. Listenin ilk 3 sırasında isimler değişmeye de 2024'te 9'ncü sırada bulunan OYAK-Rençer 235,5 milyar TL ile 4'üncülüğe yükseldi. Ön 206,3 milyar TL'lik üretime satışla Toyota Otomotiv, 165,7 milyar TL ile Arçelik izledi. Geçen yılki listede ilk 10'da bulunmayan ve 11. sıradayera alan TUSAŞ'ın 140,9 milyar TL'lik üretime satışla 7'nci, 16. basamağa bulunan TPAO'nun 138,8 milyar TL ile 8'inci, 17. sıradaki ASELSAN'ın 130,2 milyar TL ile 9'uncülüğe yükselmesi dikkati çekti. Mercedes-Benz ise 127 milyar TL'lik üretime satışla 12'ncilikten 10'uncülüğe yükselerek ilk 10'a girdi.

Üretimden satışlar 11 trilyon devirdi
Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşunun üretimden satışları geçen yıl 2024'e göre yüzde 28 artışla 11 trilyon 118 milyar TL'ye çıktı. 2025'te yüzde 25,4 olan yıllık artışı, üretimden satışlar reel olarak yüzde 2,1 artışla görüldü. Böylece 2022'de yüzde 4,2, 2023'te yüzde 5,2 ve 2024'te yüzde 3,4 olan reel artış, 2025 yılında ikinci bir pozitif büyümeye döndü. Bununla birlikte, bu sınırlı reel artış, satışlardaki zayıf performansını sürdürdüğüne işaret ediyor. Üretimden satışların 50'lilik gruplarına göre dağılımına bakıldığında **ISO 500** içinde ilk üç yarıyımsın genel olarak korunmuş görüldü. İlk 10 şirketin **ISO 500**'deki ağırlığı, önceki yıllara göre hafif bir düşüş gösterse de yüzde 24,4 ile yüzde 25 bandından yakın seviyeyi sürdürdü.

ISO 500'den 104,7 milyar dolarlık ihracat
Türkiye'nin 2025 yılında gerçekleştirildiği 273,3 milyar dolarlık ihracatın 104,7 milyar dolarını **ISO 500** içinde şirketler yaptı. 2025'te Türkiye'nin genel mal ihracatı yüzde 4,4 artarken, **ISO 500**'ün ihracat artışı yüzde 8,4 olması dikkati çekti. Diğer rekabet koşullarının giderek zorlaştığı bir dönemde, **ISO 500** kuruluşlarının ihracatını daha güçlü bir ivmeyle artırmaya çalıştığını, "Finansman maliyetlerinin yükselmesi nedeniyle 2024'te 35 milyar TL civarında olan net kambiyo zararı, 2025'te 172 milyar

Kambiyo zararı 172 milyar TL'ye yaklaştı
FAVÖK göstergesinde ise zarar eden firma sayısı 1 adet azalırken 18'e geriledi. Şirketlerin 2024'te 35 milyar TL civarında olan net kambiyo zararı, 2025'te 172 milyar

104,7 milyar dolar
İhracat geliri

1,1 trilyon lira
Maas ve ücret toplamı

79,7 milyar lira
Ar-Ge harcama tutarı

348
Kâr açıklayan firma sayısı

152
Zarar açıklayan firma sayısı

%38,3
İhracattaki payı

118
Yabancı kuruluş sayısı

TL'ye yaklaştı. Böylece bir önceki yıl net satışları oranla yüzde 0,3 seviyesinde olan kambiyo net zararı, 1 puan artarak yüzde 1,3'e çıktı. Kambiyo zararı dışındaki üretim faaliyeti dışı gelir ve giderlerden edile net kâr ise 2025'te yüzde 43 artarak 484 milyar TL'ye yükseldi.

Finansmana erişim hayati gereklilik
Arayışta sonuçlarını değerlendiren daha hızlı büyümeye 2025'te bu eğilimin tersine döndüğünü belirterek, yüksek finansman maliyetleri ve kredi koşullarındaki sıkılaşmaya rağmen firmaların kredi ihtiyacının güçlü seviyede olduğunu, bu nedenle maliyetlerin toplam borçlar içindeki payının yeniden yüzde 50'nin üzerine çıktığını belirtti.

Sanayici 3 büyük banka ile buluşacak

ISO Başkan Erdal Bahçivan, reel sektörün yurt dışından borçlanma eğiliminin arttığına işaret etti. Zorda olan firmaların peyderpey arttığı gözlemlediklerini belirten Bahçivan, "Sanayi sektörünün farkli bir finansman bakiş açısıya değerlendirmesinin artık zamanın geldiğini çok net bir şekilde ortaya koyuyoruz. Önümüzdeki hafta haziran ayı meclis toplantımıza 3 büyük kamu bankası genel müdürümüz katılacaklar. Finansmanın önemini ve bu konuda acil yapılması gerekenleri toplantıda değerlendireceğiz" dedi.

Halka açık şirket sayısı 91 ile rekor kırdı

ISO 500'de halka açık kuruluş sayısında son yıllarda yaşanan dikkati çeken ivme 2025'te de sürdü. 2022'de 73'e, 2023'te 85'e, 2024'te ise 88'e yükselen halka açık şirket sayısı geçen yıl 3 adet daha artarak 91'e çıktı ve ISO 500 tarihindeki en yüksek seviyesine ulaştı. Bu gelişme, sanayi şirketlerinin sermaye piyasalarına ilgisinin artması ve finansman yapılarının çeşitlenmesinden kaynaklı olarak değerlendirildi.

Tavukluk listede düştü, yatacılar vites artırdı

ISO 500 2025 listesinde son günlerde kamuoyunda geçtikleri denetim süreci ile manşetlere taşınan tavuk firmalarının düşüşü damga vurdu. Listede yer alan 11 firma sıralamada 13 ile 31 sıra arasında düşüş gösterdi. Yedinci yere gelen tavuk firması ise Akkuş Piller oldu ve 437'nci sırada yer aldı. Yağ firmaları ise yıl listesinde dikkati çeken yükselişler gösterdi. Listede 15 yağ firması yer aldı ve 13 firma sıralamada 13 ile 171 sıra arasında yükseldi. Yağ firmalarının listeye 243'üncü sıradan Kütükbay Yağ (Orkide) girdi. Listede tek gerileyen firma ise Abaloğlu Yağ oldu ve 6 sıra geriledi. Listeye 12'nci sıradan giriş yapan ARCA Savunma ise dikkati çekti. OSK'nin yatacılar vitesleriyle emekli olan İsmail Teremez tarafından Kurulum Surluru - Çorum merkezli ARCA Savunma üretilen Estonya'da mühimmat üretim tesisi kuruluş haberleriyle gündeme gelmişti. Şirket tesislerinde patlatıcı kimyasallarından roket ve mühimmat fabrikalarına kadar bir çok kalibrede entegre üretim yapıyor.

esas faaliyetlerinden yararlıkların değer, önemli ölçüde finansman yükü tarafından aşındırılmaktadır. Bu durum, sadece dönem kârlılığını değil, firmaların yatırım yapma, büyüme ve rekabet güçlerini koruma kapasitesini de doğrudan sınırlanmaktadır" dedi.

Kredi ihtiyacı güçlü seviyeyi sürdürüyor
Bahçivan, 2021-2024 döneminde diğer borçlar maliyetlerinin daha hızlı büyümeye 2025'te bu eğilimin tersine döndüğünü belirterek, yüksek finansman maliyetleri ve kredi koşullarındaki sıkılaşmaya rağmen firmaların kredi ihtiyacının güçlü seviyede olduğunu, bu nedenle maliyetlerin toplam borçlar içindeki payının yeniden yüzde 50'nin üzerine çıktığını belirtti.

2025		2024		TÜRKİYE'NİN 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU		2025		2024	
Kuruluş adı	Üretimden satışlar (TL)	Kuruluş adı	Üretimden satışlar (TL)	Kuruluş adı	Üretimden satışlar (TL)	Kuruluş adı	Üretimden satışlar (TL)	Kuruluş adı	Üretimden satışlar (TL)
251	220	Buplık Entegre Gıda	10.827.872.042	376	406	As Cimento	7.154.085.946		
252	305	Panukalle Kablo	10.821.932.242	377	400	Tokay Gıda	7.136.000.402		
253	201	Sarıy Döküm	10.775.546.546	378	352	Aklim Yasa Kimyasal	7.128.181.512		
254	296	Yazduzan Kaazir Fındık	10.711.123.239	379	349	Elif Plastik Sanayi	7.124.740.347		
255	244	Çamçan Entegre Ağaç	10.682.245.800	380	411	Tar Gıda Sanayi	7.108.285.400		
256	212	Assan Hamil Otomotiv	10.547.496.224	381	353	Çimentay İzmir Çimento	7.090.107.102		
257	-	-	-	382	440	Kalibere Bora	7.044.784.007		
258	299	Astemo Bursa Otomotiv	10.255.401.618	383	453	Agromey Gıda ve Yem	7.027.878.986		
259	+	Bozarkaya Raylı Sistemler	10.121.268.685	384	363	Beğler Makana	7.010.642.930		
260	233	Boğaziçi Beton	10.046.595.640	385	370	Zorlu Doğal Elektrik Üretimi	7.000.507.882		
261	266	ABY Plastik Ambalaj	10.045.256.938	386	341	Ateç Çelik İnşaat	6.994.269.831		
262	247	Almatay Tekstil	10.010.628.315	387	391	Demes Gıda	6.989.179.641		
263	248	Hastavak Gıda	9.932.750.322	388	-	-	-		
264	270	Crown Beccan	9.917.118.223	389	-	-	-		
265	223	Erdemir Madencilik	9.852.907.721	390	311	Abdoğuluhan Plastik	6.912.943.875		
266	378	Sayınlar Gıda Maddeleri	9.843.557.754	391	419	Kalkem Kimyevi Maddeler	6.903.157.396		
267	230	Gaz Metal Mamülleri	9.828.948.790	392	348	Tırsan Kardan	6.896.515.358		
268	293	Farpas Otomotiv	9.817.836.489	393	465	Alves Kablo	6.882.987.130		
269	298	Yonca Gıda Sanayi	9.811.394.727	394	404	Çekok Gıda	6.881.798.484		
270	447	Nural Makina	9.747.545.717	395	-	-	-		
271	227	Melike Tekstil	9.733.979.936	396	402	Beşolü Çiğdem	6.880.076.282		
272	+	Ehan Gıda	9.699.843.533	397	445	Örsan Orjinal Sıc Parça	6.855.797.479		
273	313	Sistem Alüminyum	9.666.254.995	398	323	Samsun Yurt Savunma	6.821.912.587		
274	339	CMS Jant Sanayi	9.663.713.133	399	-	-	-		
275	259	Ege Profil	9.634.828.872	400	351	Erdem Soft Tekstil	6.801.364.718		
276	295	Sarbak Metal	9.631.499.932	401	374	Çınar Bon Profili	6.798.708.804		
277	317	Toşçelik Spiral	9.630.738.108	402	-	-	-		
278	310	ENWAY Endüstriyel	9.628.935.358	403	481	Parmagül Gıda	6.790.111.244		
279	229	Gübre Fabrikaları	9.596.907.297	404	396	Şirinköy Mensucat	6.788.468.478		
280	309	Kronopac Orman Ürünleri	9.587.637.761	405	461	Tonun Metal	6.737.056.914		
281	194	Ota Makalacık	9.582.922.692	406	416	CFN Kimya	6.713.130.031		
282	227	Akkim Kimya	9.578.741.433	407	+	Tamsek Sığır Grubu	6.712.077.151		
283	282	Aunde Tekstil Tekstil	9.558.501.080	408	437	Oztinyakler Madeni Eya	6.709.075.912		
284	288	Ofte Yem Gıda	9.553.431.785	409	439	Tayekes Dk Ticaret	6.695.385.016		
285	+	Daldan Alçı	9.516.504.440	410	434	Selçuk Kimya Kozmetik	6.687.794.794		
286	312	Perfarma Gıda	9.508.233.828	411	379	Ağaç Madencilik	6.689.000.232		
287	292	İzçelik Formülasyon ve Kimya Sanayi	9.432.792.471	412	462	Ulusoy Çimento İnşaat	6.679.207.217		
288	294	Pinar Entegre Et ve Lih	9.415.728.455	413	373	Zetç Mensucat	6.637.021.179		
289	343	Khalde Klima Orta Basıncı	9.385.107.226	414	373	Sannar Denizcilik Makina	6.600.919.731		
290	334	Cevher Jant Sanayi	9.380.031.990	415	460	Rollmex Automotive	6.590.209.241		
291	289	Toyota Boshoku Türkiye	9.348.234.701	416	454	Demirer Kablo Tesilen	6.588.568.204		
292	274	As Ofis Damızlık Yumurtası	9.284.214.193	417	314	Smart Güneş Enerji	6.570.695.327		
293	307	Batı Kıpçak Kağıt	9.250.039.105	418	393	Bektaş Çelik Kord	6.555.056.595		
294	275	Kıpçak Kağıt Sanayi	9.195.182.844	419	469	Anırtınlar Tırm Ürünleri	6.427.213.077		
295	296	Super Film Ambalaj	9.191.285.826	420	465	Feka Otomotiv Mamülleri	6.421.142.360		
296	267	Has Çelik	9.162.862.839	421	455	Ünkel Kablo	6.323.178.615		
297	331	Uludağ Çelik Türk	9.097.011.999	422	371	Çamçan Orta Ağaç	6.503.442.883		
298	280	Kansal Altın Boya	9.079.828.762	423	484	European Endüstri İnşaat	6.494.551.061		
299	286	Yığıl Ağu	9.072.325.599	424	407	Özdemir Mensucat	6.446.831.180		
300	211	Mulu Ağu	9.042.441.883	425	405	Pilyem Gıda Tırm	6.438.811.877		
301	287	Eksun Gıda	8.978.232.376	426	401	Vadim Otomotiv	6.427.328.218		
302	376	Lidersan Sağlık ve Gıda	8.962.336.667	427	-	-	-		
303	291	Çukçuk Kimya	8.929.088.544	428	444	Çağ Çelik Demir ve Çelik	6.423.000.232		
304	278	Kolanman Otomotiv	8.868.497.280	429	319	Dardananeler Gıda Sanayi	6.381.507.461		
305	340	Sun Chemical Matbaa	8.865.341.452	430	478	Unut Yağ Gıda	6.361.333.400		
306	291	Micro Helyetik Eya	8.859.911.218	431	-	-	-		
307	241	Çekler Orhanlı Türkçelik	8.854.316.534	432	460	İzocam	6.351.812.830		
308	332	Nevasç Metal Sanayi	8.846.089.991	433	366	Atom Kablo	6.345.039.389		
309	367	Abaloğlu Bak ve Gıda	8.821.201.770	434	401	Bağcı Bağıntı Çimento	6.325.797.778		
310	228	DYO Boya	8.801.374.613	435	377	Bossa Teknik	6.302.027.842		
311	299	Ünkel Tekstil	8.796.372.154	436	466	Köken Metal	6.291.567.752		
312	311	Nuflun Ankara Makamaları	8.746.125.124	437	+	-	-		
313	330	Başkent Gestamp Saesi	8.731.192.635	438	382	Tekstil Sıc Mamülleri	6.270.146.462		
314	485	Per Agro Gıda	8.720.161.826	439	454	Santa Farma İç Gıda	6.251.967.452		
315	265	Aldemz Chemson Kimya	8.636.212.528	440	448	Mikropor Makina	6.244.494.696		
316	255	İnci GS Yuasa Ağu	8.612.371.945	441	415	Atabay Kimya	6.231.198.282		
317	428	Ferpa Çimento	8.587.300.026	442	441	Legrand Elektrik Sanayi	6.214.875.872		
318	342	World Medionce	8.582.952.121	443	449	Hurum Sağlık	6.213.906.305		
319	349	Son Tekstil	8.513.025.754	444	421	Sarıyerli Makina	6.212.850.978		
320	302	Vitra Karo	8.498.205.510	445	386	Özer Metal Sanayi	6.200.491.392		
321	305	Ozguven Kablo Ltd. Sti.	8.491.021.899	446	413	Essel Selülöz ve Kağıt	6.141.138.314		
322	318	Murat Ticaret Kablo Sanayi	8.401.930.635	447	-	-	-		
323	231	Bayer Türk Kimya	8.368.850.888	448	389	Öz-Ka Laktik ve Kağıtçılık	6.135.583.202		
324	347	Emas Makina Sanayi	8.320.966.771	449	414	Erak Yem	6.092.078.033		
325	272	Korteks Mensucat	8.309.967.145	450	-	-	-		
326	380	Düze Cami	8.297.298.185	451	394	Termik Tekstil	6.057.587.088		
327	429	Engel Fedco Otomotiv	8.290.433.484	452	-	-	-		
328	354	Kula Yağ ve Emek Yem	8.261.741.020	453	473	Lidker Perfood Yem	6.011.661.566		
329	423	Alp Havacılık	8.154.721.991	454	492	Enka Süt	6.020.155.884		
330</									



En büyük 500 **sanayi** şirketinin üretimden satışları, 2025'te 11.1 trilyon lirayı aştı

Kâarda güçlü artış!

2025'te, toplam faaliyet kârı yüzde 57.1, dönem kârı yüzde 64.7 arttı. İSO Başkan Bahçivan ise kârlılık rasyolarının 10 yıllık ortalamamın çok altında kaldığını belirtti.

Sanayinin nabzını yıllardır tutan ve **İstanbul Sanayi Odası**'na (İSO) hazırlanan "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu (İSO 500)" araştırmasının 2025 yılı sonuçları, 2024'te büyük sorunlar yaşayan **sanayicilerin** geçen yıl kısmen nefes aldığını gösterdi.

İSO Yönetim Kurulu Başkanı **Erdal Bahçivan**'ın dün açıkladığı sonuçlara göre İSO 500'ün 2025'teki üretimden net satışları, 2024'e kıyasla yüzde 28 artarak 11.1 trilyon lirayı aştı. Reel artış ise yüzde 2.1 oldu. Buna karşın 2022-2024'te hep reel düşüş yaşanmıştı. İhracat ise yüzde 8.4 artışla 104.7 milyar dolara ulaşarak önemli bir toplanma içinde göründü.

İstihdam azaldı

Yine 2025'te, 2024'ün ardından kârda önemli artış var: Faaliyet kârı yüzde 57.1 artışla 1 trilyon lira, dönem kârı yüzde 64.7 artışla 440.6 milyar lira oldu. Buna karşın **İSO Başkanı** Bahçivan, son 10 yıllık ortalaması yüzde 10.4 olan "faaliyet kârı/net satış" oranının yüzde 6.2'den yüzde 7.7'ye çıktığına atf yaparak "Bu oranın, son 10 yılın ikinci en kötü değeri olduğunu unutmamak gerekiyor"

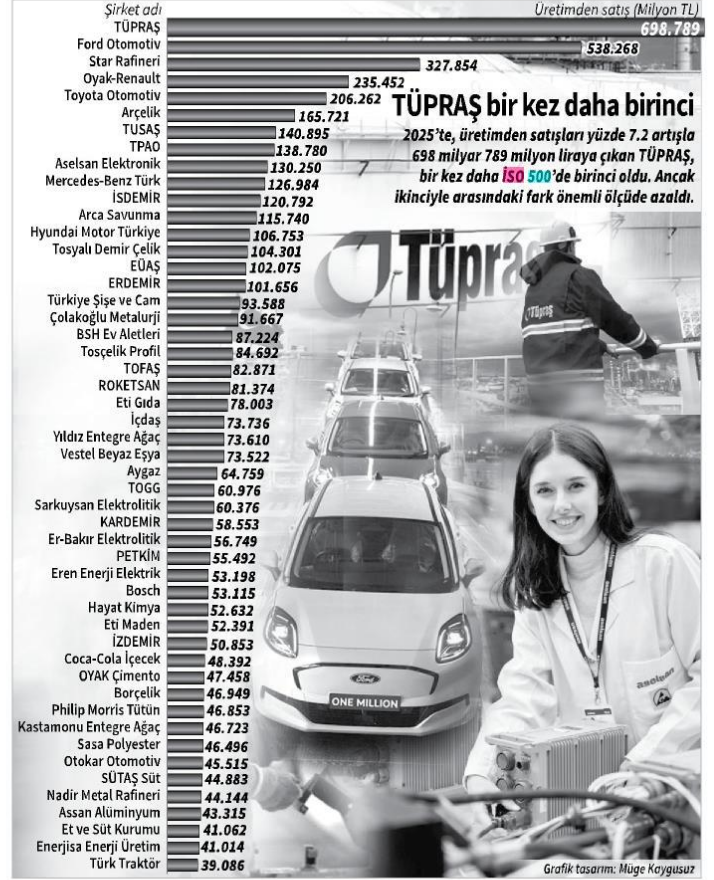


dedi. 10 yıllık ortalaması yüzde 6.8 olan "dönem kâr-zarar toplamı/net satış" oranı da yüzde 2.6'dan yüzde 3.4'e çıktı. 500 büyük şirketin 348 kâr, 152'si zarar etti ve 2024'teki gibi bir sonuç oluştu. Bahçivan en önemli sorun listesinin ilk sırasına ise finansmanı yerleştirdi. "Finansman gideri/faaliyet kârı" oranı yüzde 96.6'dan yüzde 84.9'a düşse de yüzde 64.5 olan 10 yıllık ortalamamın çok üstünde kaydedildi. Bahçivan bunu şöyle yorumladı: "Finansmana erişimin güçleştiği ve maliyetlerinin yüksek kaldığı ortamda, **sanayicinin** esas faaliyetleriyle yarattığı değer, önemli ölçüde finansman yükü tarafından aşındırılıyor."

İSO 500 tarafından istihdam edilen kişi sayısı ise 2024'e kıyasla yüzde 2.5 düşüşle 803 bin 677 kişiye geriledi. Bahçivan, bu kapsamda **sanayinin** yüksek katma değeri ve teknoloji odaklı bir yapıya dönüşebilmesi için eğitilmiş ve yetkin insan kaynağına daha fazla yatırım yapılması gerektiğini söyledi.

Devreden KDV!

Sanayicinin çözüm beklediği diğer konularla ilgili de bilgi veren Bahçivan, bu açıdan "devreden KDV" alacaklarını bir kez daha öne çıkardı. Bu rakamın sadece **İSO 500** şirketleri için 120.3 milyar liraya ulaştığını, kamuyu "sıfır faiz-belirsiz vade" ile finanse etmeyi sürdürdüklerini anımsattı. Bahçivan, sorular üzerine bu konunun çözümü için diğer kuruluşların da aktif olmasını istedi. • **Ekonomi Servisi**



'Yatırım şevkine darbe vurmamalı'

İSO Başkanı Erdal Bahçivan, güncel konulara yönelik soruları yanıtlarken beyaz ve sektöre yönelik "kayım" atamalarıyla ilgili olarak geçen cuma günü yaptığı açıklamanın arkasında olduğunu söyledi. Bahçivan, "Yatırım şevkine darbe vurmamalı. Gelişmelere böyle bakalım" dedi. Bahçivan ayrıca, jeopolitik

gelişmelerin de etkisiyle enflasyon ve faizde, orta vadeli programda öngörülen düşüşün "epey bir süre daha gerçekleşmeyeceği"nin görüldüğünü vurgulayarak **sanayinin** farkı bir bakışla ele alınmasının gerekliliğine dikkat çekti ve "Enflasyon konusunda üstümüze düşeni yaptık" dedi.



ISO 500'ün istihdamında 20 bin 568 kişilik düşüş yaşandı

SANAYİCİ AĞIR BEDEL ÖDÜYOR

Yüksek enflasyon ve finansman sanayi devlerini zorluyor. ISO Başkanı Bahçivan'a göre, enflasyonu düşürmede sektör her türlü fedakarlığı yaptı

SEHRİBAN KIRAC

İSTANBUL Sanayi Odası'nın (ISO) 2025 yılı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu araştırması sektörlerdeki son tabloyu ortaya koydu. Sanayicinin birinci sorunu yüksek finansman maliyetleri oldu. Borçluluk artıyor. 2025'te savunma, otomotiv, gıda ve metal eşya sanayileri güç kazanırken; ana metal, makine imalat ve tekstil sektörlerinde gerileme dikkat çekti. Emek yoğun sektörlerde kan kaybı hızlandı. Tekstil ürünleri sanayisinde firma sayısı 24'ten 22'ye gerilerken, üretimden satış payı yüzde 2.1'den yüzde 1.8'e düştü. Hazır giyim tarafında ise firma sayısı 8'den 7'ye, üretimden satış payı da yüzde 0.6'dan yüzde 0.5'e indi.

TÜPRAŞ YİNE ŞAMPİYON

İstanbul Sanayi Odası (ISO) Başkanı Erdal Bahçivan, Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Araştırması'nın sonuçlarını açıkladı. Bahçivan, "Bu koşullar altında sanayicimiz, artan finansman maliyetleri, zayıflayan iç talep, kur ve maliyet dengesi, yatırım istahındaki yavaşlama ve rekabet gücünü koruma ihtiyacı arasında zorlu bir denge kurmaya çalıştı" dedi. Verilere göre, 2025'te üretimden satışlara götüre Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşu, uzun yıllardır olduğu gibi yine, 698.8 milyar liralık üretimden satışlarıyla TÜPRAŞ oldu. 538.3 milyar lira ile Ford Otomotiv ikinci, 327.9 milyar lira ile Star Rafineri üçüncü sırada yer aldı. ISO 500'de dikkat çeken veriler şöyle:

152 KURUM ZARAR ETTİ

■ 2025'te ISO-500 şirketlerinin kârında nominal toparlanma yaşansa da 152 şirket zarar etti.

■ 2025'te borçların aktifler içerisindeki payı yeniden yüzde 50'ye geçti. Bu dönemde toplam aktifler içinde öz kaynakların payı yüzde 52.1'den yüzde 49.1'e geriledi. Borçların payı ise yüzde 47.9'dan yüzde 50.9'a çıktı.

■ 2025'te ISO 500 şirketlerinin istihdamı yüzde 2.5 düşüşle 20.568 kişilik düşüş yaşandı ve çalışan sayısı 805 bin 677 seviyesine indi.



14 şirket

ISO 500'de yer alan halka açık şirket sayısı 2025'te 91'e yükselirken, ismini açıklamayan şirket sayısı da 14 oldu.

En büyük 10 sanayi şirketi

2025 Sırası	Kuruluş	Üretimden Satışlar (Net/ Milyar TL)
1	TÜPRAŞ	698.7
2	FORD	538.2
3	STAR RAFİNERİ	327.8
4	OYAK-RENAULT	235.4
5	TOYOTA	206.2
6	ARÇELİK	165.7
7	TUSAS	140.8
8	TPAO	138.7
9	ASELSAN	130.2
10	MERCEDES-BENZ	126.9

Devlerin satışı 11.1 trilyon TL

TÜRKİYE'nin en büyük 500 sanayi kuruluşunun üretimden satışları geçen yıl 2024'e göre yüzde 28 artışla 11 trilyon 118 milyar liraya yükseldi. Yabancı sermaye paylı kuruluş sayısı 6 azalışla 118'e geriledi. İlk 10 şirketin ISO 500'deki ağırlığı, yüzde 24.4 ile yüzde 25

bandına yakın seyrini sürdürdü. Türkiye'nin 2025'te gerçekleştirdiği 273.3 milyar dolarlık ihracatın 104.7 milyar dolarını ISO 500'deki şirketler yaptı. Şirketlerin 2024'te 35 milyar lira civarında olan net kambiyo zararını, 2025'te 172 milyar liraya yaklaştı.

Savunma sektörü atağa geçti

SAVUNMA sanayi şirketleri ilk kez ISO 500 sıralamasında üst sıralara taşındı. TUSAS 140.9 milyar lira ile yedinci, ASELSAN ise 130.2 milyar lira ile dokuzuncu sıraya yerleşti. Arca Savunma Sanayi şirketi de 115.7 milyar liralık üretimden satışlarıyla bu yıl ilk kez 12'nci sıradan ISO 500 listesine giriş yaptı. TPAO ve Mercedes-Benz 2025 yılında ISO 500'ün ilk 10 kuruluşu arasına girdi.

Zorda olan firma sayısı artıyor



Erdal Bahçivan

ISO Başkanı Erdal Bahçivan, ISO 500 sonuçlarını değerlendirirken sanayicileri yarıllara taşıyacak olan faktörün elde edeceği kâr olduğunu vurgulayarak, "Kâr etmeyen sanayicinin bu ülkenin geleceğine yatırım yapma aşkı ve sevgi düşer" dedi. Bahçivan şirketlere kayyum atanmasıyla ilgili de "Firmalara gözünün üstünde kaşın var dersek yatırım aşkına darbe vururuz" ifadesini kullandı. Bahçivan'ın konuşmasını satır başları şöyle:

■ Bugün sanayicinin en fazla hissettirdiği sorun finansman maliyetlerinin yüksekliği. İki yıldır yük-

sek seyreden finansman maliyetleri yalnızca bilanço değil üretimi, yatırımı, istihdamı da etkiliyor.

■ Zorda olan firmaların peyderpey arttığını görüyoruz. Yeni bir finansman modeli geliştirilmeli.

ENFLASYON DÜŞMEZ

■ Direnen enflasyon ve direnen faizler, finansmandaki haksız tablonun 2026'da süreceğini gösteriyor.

■ Enflasyon ve faiz düşüşü epey bir süre gerçekleşmeyecek. Kendimizin yaratmadığı enflasyonun bedelini en sanayici ödüyor. Sanayinin OVP'de farklı olarak ele alınması gerekiyor. Enflasyonun düşüşü nok-

tasında sanayicileri elinden gelenin fazlasını yapıyor.

■ Sanayi dışında oluşan enflasyonun maliyeti finansman ihtiyacı ve kredi yükü nedeniyle en çok sanayi sektörüne yansıyor.

■ Reel sektörün yurt dışı kaynaklı döviz borçlanmasında bir artış var. Olabilecek muhtemel bir ani kur artışına hazır olmak gerekiyor.



'Ekonomi yönetiminde üretimi önceleyen değişiklik zorunlu'

ISO 500 verileri, sanayide finansman krizinin derinleştiğini ortaya koydu. Faaliyet kârlarının büyük bölümü faize giderken, borçlar öz kaynakları aştı. ISO Başkanı Bahçivan, ekonomi yönetiminde üretimi önceleyen bir değişikliğin zorunlu hale geldiğini söyledi

SABRİCAN TIKNAZOĞLU

İSTANBUL Sanayi Odası (ISO) Yönetim Kurulu Başkanı Erdal Bahçivan, düzenlediği basın toplantısında, "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" araştırmasının sonuçlarını açıkladı. Rapora göre Türkiye'nin en büyük 500 sanayi şirketinin finansman giderinin faaliyet kârına oranı 2025 yılında yüzde 84,9 oldu. 2024'te de yüzde 96,6 seviyesinde olan veri, Türk sanayisinin iki yıldır, faaliyet kârlarının büyük çoğunluğunun borç ödemelerine gittiğini gösterdi. Ayrıca ISO 500 şirketlerinin bilançolarında, öz kaynaklar yüzde 15,8 artarken, toplam borçluluk yüzde 30,8'lik artış gösterdi. 2025'te firmaların toplam aktiflerinin içinde, borçların payı yüzde 50,9, öz kaynakların payı yüzde 49,1 oldu. Böylece Türkiye'nin en büyük 500 sanayi şirketinin borçlarının, öz kaynaklarının önüne geçtiği görüldü.

ISO 500'de yer alan şirketlerin 152'sinin, 2025'te zarar açıklaması da dikkat çekti. söz konusu oran, 2001 krizinden sonraki en yüksek seviye olarak öne çıktı.

EN ÖNEMLİ KONU FİNANSMAN

ISO 500 raporundaki çıktılarda, sanayici için en önemli konunun finansman giderlerinin faaliyet kârıyla oranı olduğunu belirten Bahçivan,



TÜPRAS liderliği korudu

ARAŞTIRMAYA göre, TÜPRAS üretimden satışlarda 698 milyar 789 milyon lirayla listede ilk sırayı alırken, Ford Otomotiv 538 milyar 268 milyon lirayla yine ikinci sıranın sahibi oldu.

Star Rafineri AŞ 327 milyar 854 milyon lirayla üçüncü olurken, önceki yıl 6'ncı sırada bulunan OYAK-Renault 235,5 milyar lirayla 4'üncülüğe yükseldi. Onu 206,3 milyar liralık üretimden satışla Toyota Otomotiv, 165,7 milyar lirayla

Arçelik izledi.

Geçen yılki listede ilk 10'da bulunmayan ve 11. sırada yer alan TUSAŞ'ın 140,9 milyar liralık üretimden satışla 7'nciliğe, 16. basamakta bulunan Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı 138,8 milyar lirayla 8'inciliğe, 17. sıradaki ASELSAN'ın 130,2 milyar lirayla 9'unculuğa yükselmesi dikkati çekti.

Mercedes-Benz ise 127 milyar liralık üretimden satışla 12'ncilikten 10'unculuğa yükselerek ilk 10'a girdi.

"Türkiye'deki tüm sektörlerdeki sanayi kuruluşlarının yakındıkları ve çözümü noktasında arayış içinde oldukları birincil önceliğimiz finansman giderleri." dedi.

Türk sanayisi için artık ekonomi yönetiminde üretimi önceleyen bir değişikliğin zorunlu olup olmadığına ilişkin sorumuza yanıtlayan Bahçivan, şu açıklamayı yaptı:

"Zorunluluktur. Kesinlikle, Türkiye sanayisinin sürdürülebilirliği ve yatırım istahını, yatırım şevkini artırmak için finansman konusunda farklı yaklaşımlara ihtiyacımız var. Çünkü çok net görüyoruz ki Orta Vadeli Program (OVP)'da hedeflenen enflasyon düşüşü ve buna bağlı olarak faiz düşüşü gerçekleşmeyecek.

"Sanayicimiz, OVP başladığından

beri kendi üzerine düşeni fazlasıyla yaptı. Enflasyona dönük katkıda da fazlasını yaptı. Temel mal enflasyonu şu anda yüzde 16-17. Sanayi, kendine ait olan enflasyonu düşürmüş vaziyette. Ancak sanayi, kendi dışındaki oluşan farklı boyutlarda enflasyonlar nedeniyle en büyük yükü çekiyor. Bu ayrışmanın herkes tarafından görülmesi lazım. Kendimizin doğurmadığı enflasyonun bedelini en yüksek biz ödüyoruz. Bu farkındalığın oluşması ve bakış açısının değişmesi şart."

SANAYİ ÜZERİNDE KÂRLILIK BASKISI

Sanayi kuruluşları açısından finansmana erişimin yalnızca bir maliyet unsuru değil, üretimin devamlılığı, işletme sermayesi ihtiyacının

karşılanması ve yatırım kapasitesinin korunması bakımından hayati bir gereklilik olduğunu vurgulayan Bahçivan, finansmana erişimin zorlaştığı ve borçlanma maliyetlerinin yüksek seyrettiği bir ortamda, bu gerekliliğin firmalar üzerinde ağır bir kârlılık baskısına dönüştüğünü ifade etti.

Sanayicinin karşı karşıya kaldığı olumsuzluklardan bahseden Bahçivan, şu değerlendirmelerde bulundu:

"Son iki yıldır çok yüksek seviyelerde seyreden finansman maliyetleri, yalnızca bilançolara yansyan bir kalem değil, üretimden yatırıma, istihdamdan rekabet gücüne kadar sanayinin bütün kesimlerini etkileyen temel bir gerçekliktir. Türkiye'nin en güçlü sanayi kuruluşları dahi bu kadar yüksek finansman yükü altında faaliyetlerini sürdürmeye çalışırken, aynı güce ve imkanlara sahip olmayan daha küçük ölçekli işletmelerin karşı karşıya kaldığı zorlukların çok daha ağır olduğunu gözden kaçırmamamız gerekir. Direnen enflasyon ve faizler, finansmandaki bu haksız tablonun 2026'da da süreceğini bize göstermektedir. Özellikle en çok etkilenen sektörler gözetilerek kredi maliyetlerini yükselten ve ihracat kredileri de dahil olmak üzere finansmana erişimi sınırlandıran tüm faktörlerin gözden geçirilmesi gerekmektedir."

ZORDA OLAN FİRMALAR ARTIYOR

Zorda olan firmaların peyderpey arttığını gözlemlediklerini bildiren Bahçivan, şöyle devam etti:

"Öz kaynak ve finansman arasındaki denge sağlanamadığı ve bu konudaki finansmana erişimdeki, finansman maliyetlerindeki rahatlatma oluşturulmadığı takdirde ne yazık ki kısa vadede de faizlere dönük olumlu izlenimin olmadığı tabloda üretim ekonomisinin, sanayi sektörünün farklı bir finansman bakış açısıyla değerlendirilmesinin artık zamanın geldiğini çok net bir şekilde ortaya koyuyoruz. Önümüzdeki hafta haziran ayı meclis toplantımıza 3 büyük kamu bankası genel müdürümüz katılacaklar. Finansmanın önemini ve bu konuda acil yapılması gerekenleri toplantıda değerlendireceğiz."