



TÜRKİYE SANAYİSİZLEŞME RİSKİYLE KARŞI KARŞIYA

İstanbul Sanayi Odası (İSO) Başkanı Erdal Bahçivan, Meclis toplantısında yaptığı açıklamada Türkiye'nin henüz klasik **sanayileşmesini** tamamlamadan hizmet sektörüne kaydığını belirterek, "Erken **sanayisizleşme** Türk ekonomisinde birikimlerin kaybıdır. Yüksek teknolojiye geçemez ve üretim kültürümüzü kaybedersek bu riski bertaraf edemeyiz" uyarısında bulundu

Gelişmekte olan ülkelerin yapısal dönüşümlerini tamamlamadan üretim ve istihdamdaki ağırlıklarını kaybetmesini "erken **sanayisizleşme**" olarak tanımlayan Bahçivan, toplumdaki algı değişimine dikkat çekti. "Hâlâ neden **sanayicilik** yapıyorsunuz?" sorusunun sektördeki aidiyet duygusunun kaybolduğunu gösterdiğini vurgulayan **İSO Başkanı**, gençlerin de fiziksel üretimden uzaklaştığına işaret etti. Nitelikli insan kaynağının ve üretim kültürünün bir kez kaybedilmesi durumunda bunu kısa sürede yeniden

inşa etmenin mümkün olmayacağını belirtti.

DÜŞÜK TEKNOLOJİ VE YÜKSEK İTHALAT TEHDİDİ

Türkiye'de imalat **sanayinin** GSYH içindeki payının yüzde 20'nin altına gerilediğini ifade eden Bahçivan; zayıf özsermaye, düşük teknoloji ve yüksek ithal girdi bağımlılığı nedeniyle üretimin dış şoklara açık hale geldiğini söyledi. Dezenflasyon sürecinin beklenenden uzun sürdüğünü ve **sanayicinin** nefes almakta zorlandığını belirten Bahçivan, bu baskının geleneksel emek-yoğun sektörlerden üst teknoloji ihra-

catçılarına doğru yayıldığını kaydetti. Yapay zeka ve dijital dönüşüm sınavına hazırlıksız yakalanmamak gerektiğini vurgulayan **İSO Başkanı**, çözümü bütüncül bir **sanayi** politikasında gördüklerini ifade etti. **İSO** bünyesinde kurulan Stratejik Dönüşüm Merkezi (SDM) ve KO-Bİ Dönüşüm Programı'nın **Sanayi** ve Teknoloji Bakanlığı ile KOSGEB tarafından desteklendiğini belirten Bahçivan, Değer Odaklı Dijitalleşme ve Büyüme Programı ile firmaları yüksek nitelikli üretime taşımayı hedeflediklerini belirtti.





Üretimde yöntem değişmedi **SANAYİNİN** DEVLERİ DÜŞÜK TEKNOLOJİDEN SIYRILAMIYOR

ISO 1000 verilerine göre yüksek teknolojinin katma değerdeki payı yüzde 7,24 ile rekor kırsa da üretimin üçte ikisi hala düşük teknoloji sektörlerinden sağlandı. Sektör bazında ana metal erirken, gıda katma değer şampiyonu oldu

ISO 500 ve ISO İkinci 500 verilerini birleştirerek oluşturduğu ISO 1000 analizi, Türk Sanayi devlerinin ürettiği toplam brüt katma değer 5 yılda 571,65 milyar TL'den 3 trilyon 873,98 milyar TL seviyesine tırmanırken, yüksek teknoloji odaklı üretimin payı yüzde 5,67'den yüzde 7,24'e yükselerek rekor kırdı. Yüksek teknoloji grubunda yaratılan katma değer TL bazında 8,6 katına çıkarak 280,39 milyar TL'ye ulaşsa da sanayinin genel omurgasındaki yapısal dönüşüm sınırlı kaldı. 2025 yılı itibarıyla ISO 1000 katma değerinin yüzde 66,26'sı, yani yaklaşık üçte ikisi yine geleneksel düşük ve orta-düşük teknoloji alanlardan elde edildi. Sanayinin ürettiği her 3 liralık katma değer için 2 lirası tıpkı 5 yıl önce olduğu gibi geleneksel sektörlerden sağlandı.

ORTA-YÜKSEK TEKNOLOJİDE KAN KAYBI

Türkiye'nin ihracattaki sıçrama motoru kabul edilen orta-yüksek teknoloji grubu ise son yıllarda ivme kaybetti. Otomotiv, kimya ve makine gibi amiral gemilerini barındıran bu grup, 2023 yılında yüzde 29,91 ile tarihi zir-



vesine ulaşmasının ardından küresel talep daralması, Avrupa pazarındaki yavaşlama ve yükselen maliyetler nedeniyle geri çekildi. Orta-yüksek teknolojinin katma değer payı 2025 yılında yüzde 26,51'e gerileyerek son 3 yılda yaklaşık 3,4 puanlık bir kayıp yaşadı. Beş yıllık süreçte imalat sanayii kollarında dikkat çekici bir yer değişimi yaşandı. İç talebin canlılığı ve fiyatlama gücüyle öne çıkan 'gıda ürünlerinin imalatı', 2021'de 5. sıradayken 2025'te

483,2 milyar TL katma değer ve yüzde 12,47 pay ile zirvenin yeni sahibi oldu. Motorlu kara taşıtları 479,8 milyar TL (yüzde 12,38) ile kıl payı ikinci sıraya yerleşirken, küresel dalgalanmalarla öne çıkan rafine petrol sektörü 468,4 milyar TL (yüzde 12,09) katma değerle 3. sıraya yükseldi.

ANA METAL VE TEKSTİLDE SERT DÜŞÜŞ

Listenin kayıp yaşayan tarafında ise

geleneksel lokomotifler yer aldı. 2021 yılında katma değerden aldığı yüzde 17,36'lık payla lider olan ana metal sektörü, 2025'te yüzde 9,84'e gerileyerek pastadaki payı en çok eriyen alan oldu. Kimyasallar ve kimyasal ürünler sektörünün payı yüzde 8,70'ten yüzde 4,07'ye düşerken, tekstil ürünleri imalatı da 3,47 puanlık kayıpla yüzde 3,32 seviyesine geriledi. Pastadaki payını en çok artıran sektör ise 8,27 puanlık sıçramayla rafine petrol oldu.

Özge Öner



Ekonomi gibi sürekli değişen bir alan üzerine yazmanın en tuhaf yanlarından biri, yıllar önce yazdığınız bir yazının hiç ummadığınız bir anda yeniden karşınıza çıkması. Siz çoktan başka meseleleri düşünmeye başlamış oluyorsunuz ama biri eski bir köşe yazınızı gönderiyor, birkaç yıl önce katıldığınız bir televizyon programından kısa bir kesit yeniden dolaşma giriyor ya da uzun zaman önce kurduğunuz bir cümle yeniden tartışılmaya başlanıyor.

Ama bana kalırsa asıl mesele haklı çıkmak değil, o gün kurduğum muhakeme bugün hâlâ ayakta mı diye sorabilmektir. İktisatta tek tek tahminlerin tutmasının çok büyük bir anlamı yok. Ekonomi, sayısız değişkenin aynı anda hareket ettiği dinamik bir sistem. Denklem içindeki tek bir değişken bile beklenmedik biçimde değiştiğinde, en isabetli görünen tahmin dahi kolaylıkla boşa çıkabiliyor. Bu yüzden yıl sonunda doların kaç lira olacağını doğru tahmin etmiş olmak tek başına çok şey ifade etmiyor. Bir tahmin bazen bilgiliye, bazen şansla tutulabilir. Asıl mesele, o sonucu üretmek mekanizmayı doğru okuyabilmektir.

Ben de uzun zamandır Türk lirasının reel olarak bu kadar değerli kalamayacağını, mevcut denginin er ya da geç değişmek zorunda olduğunu söylüyorum. Bunu ilk dile getirdiğimde, sanki finansal istikrarsızlığı arzuluymuşum gibi tepkilerle karşılaştığım da oldu. Oysa iktisatta bir denginin sürdürülebilir olduğunu söylemek, onun bozulmasını istemek değildir. Doktorun yüksek tansiyonun bu şekilde devam edemeyeceğini söylemesi, hastasının fenalaşmasını temenni ettiği anlamına gelmez. Yalnızca mevcut gidışatın kendi sorunlarına yaklaştığını anlatır.

İlginc olan o ki bu politikasının sürdürülebilirliğine her değindiğimde yalnızca hükümete yakın çevrelerden değil, muhalif iktisatçılardan da benzer tartışmalar geldi. İdeolojik pozisyonları birbirinden tamamen farklı insanlar, farklı gerekçelerle de olsa aynı sonuca varmaya devam etti.

Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nın kur ve pahasına olursa olsun kontrol altında tutacağı, bu nedenle bu denginin uzun süre devam edebileceği söyleniyordu. Bir anlamda tartışma, ekonominin taşıyabileceği yük üzerineydi. Merkez Bankası'nın iradesi üzerine kuruluydu.

Ama asıl mesele de tam burada başlıyor. Çünkü bugün tartıştığımız şey, o denginin değişip değişmeyeceği değil; değişimin bu kez hangi biçimde gerçekleştiği. Eski krizlerin refleksleriyle bugünün ekonomisini okumaya çalıştığımızda ise en büyük yanlışlığı tam da burada yapıyoruz.

Eski krizlerin gölgesinde

Türkiye'de kur tartışmaları ne zaman alevlese, hafızamız bizi hep aynı yere götürüyor. Bir gecede aynı yanına değer kaybeden bir para birimi, tükenen rezervler, sabaha karşı alınan kararlar, bankaların ve döviz bürolarının önünde uzayan kuyruklar... Yakın ekonomik tarihimiz, 1994'ten

Finansal istikrara kendini dayatan denge

Son iki yıldır uygulanan programın en büyük çıktısı zaman oldu. Ama zaman tek başına bir politika değildir. Bugün tartıştığımız mesele kurun neden ya da ne kadar yükseleceği değil; mevcut seviyesini korumanın maliyetinin ekonomiye ne kadar daha yük bindireceğidir...

2001'e, oradan 2018 ve sonrası uzanan sert kur düzeltmeleriyle dolu olduğu için bugün de benzer bir son beklemeye meylediyoruz. Sanki baskılan her kurun kaçınılmaz sonu, yine tek gecelik büyük bir kırılmaymış gibi.

Oysa ekonomi değişti. Daha doğrusu, ekonominin işleyiş biçimi değişti.

Bugün döviz kuru artık tek başına hareket eden bir fiyat değil. Faiz politikası, rezerv yönetimi, makro ihtiyati düzenlemeler, sermaye hareketleri ve beklenti yönetimi aynı denklemin parçaları haline geldi. Merkez bankalarının elindeki araç seti otuz yıl öncesine göre çok daha geniş, finansal piyasalar ise çok daha derin ve çok daha hızlı tepki veriyor. Bu nedenle bugün yaşanacak bir düzeltmenin, geçmişte olduğu gibi tek bir gecede ortaya çıkmasını beklemek yanıltıcı olabilir.

Eski krizler daha çok depremle benziyordu. Gerilim uzun süre birikir, sonra tek bir kırılmayla boşalır. Bugün ise süreç daha çok ağır ağır ilerleyen bir fay hareketini andırıyor. Hareket daha yavaş, daha kontrollü ve ilk bakışta daha az sarsıcı görünüyor. Ama bu, gerilimin ortadan kalktığı anlamına gelmiyor. Sadece yönetilme biçimi değişiyor.

Aslında son iki yıldır uygulanan ekonomi programını da bu çerçevede okumak gerekiyor. Çünkü bu programın en önemli başarısı, çoğu zaman söylendiği gibi bütün sorunları çözmüş olması değil, ekonomiyi zaman kazandırmış olması. Ve tam da bu nedenle son haftalarda peş peşe yaşanan gelişmeler bana tek tek haberlerden çok, o zamanın yavaş yavaş tükenmeye başladığını düşündürüyor.

Aslında ne satın aldık?

Türk lirasının bugünkü değerini uzun süre koruyamayacağını söyleyen kastettiği hiçbir zaman kurun belirli bir seviyeye geleceği değildi. Başından beri dikkat çekmeye çalıştığım mesele, ağırlıklı olarak makro göstergeler üzerine kurulmuş bir ekonomi programının kendi içinde barındırdığı çelişimler. Bir ekonomi, rezervler, faiz, kur ve enflasyon gibi makro değişkenler üzerinden uzun süre yönetilebilir. Ancak bu göstergeler nihayetinde ekonominin kendisi değil, ekonominin çıktılardır. O çıktıları üreten iş üreticiler, yatırımcılar, ihracatçıların ve tüketicilerin her gün yeniden aldığı milyonlarca karardır.

Son iki yılda uygulanan programın öncelikleri en azından kamuya açık beyanatlarda oldukça netti. Enflasyon düşürülecek, rezervler yeniden biriktirilecek, risk primi geri-letilecek, yabancı sermayenin yeniden Türkiye'ye yönelmesi sağlanacak ve finansal piyasalarda güven yeniden tesis edilecekti. Başlangıçta bir dezenflasyon programı olarak tasarlanan çerçevenin zaman



Çünkü bir ekonomi, aynı anda hem kuru reel olarak güçlü tutup hem bunun ürettiği maliyetleri sürekli telafi edemez. Bir noktadan sonra ya kur uyum sağlar ya da o uyumu geciktirmek için ödenen bedel hızla büyür

içinde ağırlık merkezinin değiştiğini gördük. Enflasyonla mücadele kağıt üzerinde devam etti ancak biliyoruz ki özellikle son aylarda politika yapıcıların en büyük kaygısı finansal istikrarı korumak oldu. Bunun nedeni de basitti. Türk lirasında yaşanacak sert bir değer kaybı, kur geçişkenliği nedeniyle fiyatların hızla yansayacak ve enflasyonla elde edilen kazanımların önemli bir bölümünü kısa sürede ortadan kaldıracaktı. Bu nedenle rezerv birikimi, sermaye girişlerinin devamı ve Türk lirasındaki görece istikrar, yalnızca finansal piyasalar açısından değil, dezenflasyon programının sürdürülebilirliği açısından da kritik hale geldi.

Bu tercihin kendi içinde güçlü bir iktisadi mantığı vardı. Şüphesiz yüksek ve öngörülemez enflasyonun olduğu, kur oynaklığının fiyatlamaya mekanizması bozduğu bir ekonomide önce istikrarın tesis edilmesi gerekiyordu. Fakat burada gözden kaçırılması gereken önemli bir nokta, hatta en önemli nokta, gözden kaçtı. Makroekonomik istikrar, ekonominin nihai amacı değildir. Sağlıklı işleyen bir ekonominin ön koşullarından yalnızca biridir.

Makro göstergeleri iyileştirmek için kullandığımız araçlar, bir süre sonra reel ekonominin davranışlarını değiştirmeye başlıyor. Enflasyonu düşürmek için iç talebi baskıyorsunuz. Faizi yüksek tutarak tasarrufu teşvik ederek yatırımın finansman maliyetini artırıyorsunuz. Türk lirasının reel olarak değer kazanmasına izin vererek fiyat geçişkenliğini azaltıyor ve dezenflasyonu destekliyorsunuz. Ama aynı anda ihracatçının rekabet gücünü aşındırıyor, ithalatı görece cazip hale getiriyor ve üreticinin kâr marjlarını daraltıyorsunuz.

Her bir politika aracı tek başına değerlendirildiğinde bunların önemli bir kısmı kendi hedefi açısından rasyonel görünebilir. Fakat ekonomi bu politikaları tek tek yaşıyor. Hepsini aynı anda yaşıyor. Üretici aynı anda yüksek faizle borçlanıyor, zayıflayan iç talebe satış yapmaya çalışıyor ve reel olarak değerlenen Türk lirasıyla da pazarlarda rekabet etmeye çalışıyor. İthal girdi

kullanılan sektörler kurun baskınlamasından fayda sağlarken yerli üretimin rekabet avantajı aşınıyor. Krediyi erişim zorlaştıkça yatırım erteleniyor. Talep zayıfladıkça kapasite kullanımı oranın geriliyor. Makro göstergeler iyileşirken mikro düzeyde alınan kararlar yavaş yavaş yön değiştirmeye başlıyor.

Benim bu programın aynı biçimde uzun süre devam edemeyeceğini düşünmemin nedeni tam da buydu. Bir ekonomide uzun süre hem yüksek reel faiz, hem reel olarak güçlü bir Türk lirası, hem sıkı kredi koşulları, hem hızlı dezenflasyon hem de güçlü yatırım istahını aynı anda taşımak kolay değildir. Bir noktadan sonra bunlardan biri diğerini zorlamaya başlar. Başlangıçta makro göstergeleri iyileştiren politika seti, zaman içinde arz tarafını ve üretim kapasitesini baskılamaya başlar. Arz tarafı zayıfladıkça ise bugün korumaya çalıştığımız makro dengeler de yarıp yeniden baskı altına girer.

İşte bu yüzden son iki yılı değerlendirdiğimiz bana göre en doğru soru programın başarılı olup olmadığı değil, gerçekte ne satın aldığımız.

Cevabım oldukça net. Bu programın en büyük çıktısı zaman oldu.

Bu küçimsenecek bir şey değil. Bazen ekonomi yönetiminin en önemli başarısı sorunları bir gecede çözmek değil, onların yönetilebilir hale getirmek zamanı kazanmaktır. Fakat zaman tek başına bir politika değildir. Kazanılan süre üretim kapasitesini artıracak, verimliliği yükseltecek ve arz tarafını güçlendirecek yapısal dönüşümler için kullanılmadıkça, ertelenen gerilimler yeniden görünür olmaya başlar. Bugünden geriye dönmüştükçümüzde kazanılan zamanın bu saydıklarımızın tadiline vakfedilecek için değil siyasi saiklerle olası bir seçim takvimini tutturmak için olduğunu anlıyoruz.

Son haftalarda peş peşe yaşadığımız gelişmeler de ben tam olarak bu gözle okuyoruz. Goldman Sachs'ın raporunda, UBS'nin değerlendirmeleri, sanayicilerin art arda yükselen itirazları ve ekonomi yönetiminin kredi kanallarını sıkı para

den açmaya yönelik adımları birbirinden bağımsız gelişmeler değil. Hepsini bir araya getirdiğimizde satın alınan zamanın sınırlarına yaklaştığımızı anlatıyor.

Aynı hikayenin farklı tanımları

Tam da bu noktada son haftalarda peş peşe gelen haberleri birlikte okumakta fayda var. Çünkü ilk bakışta birbirinden bağımsız görünen gelişmeler aslında aynı ekonomik gerilimin farklı yansımaları.

İlk işaret uluslararası yatırım bankalarından geldi. Goldman Sachs, Türk lirasının reel olarak fazla değerlendiğine ve mevcut kur politikasının uzun süre aynı biçimde sürdürülebilirliğine dikkat çekti. UBS ise benzer şekilde mevcut programın giderler daha fazla maliyet üretmeye başladığını, bu nedenle önümüzdeki dönemde kur politikasında daha kontrollü bir normalleşmenin gündeme gelebileceğini değerlendirdi.

Bunlar elbette nihai hakikat değil. Uluslararası yatırım bankaları da yanılabılır. Ancak önemli olan bu değerlendirmelerin tek başına ne söylediği değil, içeride yaşananlarla ne kadar örtüşüyor.

Çünkü aynı günlerde çok farklı bir cepheden benzer uyarılar yükselmeye başladı. **İstanbul Sanayi Odası** Başkanı **Erdal Bahçemur** alışmadık ölçüde açık konuşuyor. Sanayicilerin enflasyonla mücadelede itiraz etmediğini, ancak bunun neredeyse tamamen üretim kesiminin omuzlarına yüklenmeye başladığını söylüyor. Yüksek finansman maliyetleri, baskılan iç talep ve reel olarak değerlenen Türk lirasının aynı anda sanayiye sıkıştırdığını ifade ediyor. Benzer serzeniş yalnızca büyük sanayi kuruluşlarından değil, Anadolu'daki ihracatçılardan, KOBİ'lerden ve küçük işletmelerden de geliyor.

Daha da önemlisi, ekonomi yönetiminin attığı adımlar da bu sıkışıklığın farkında olduğunu gösteriyor. Son dönemde tartışılan kredi kredi paketleri, yatırım kredileri ve Eximbank destekleri tesadüf değil. Bir taraftan talebi sınırlayan sıkı para

politikası sürdürülürken diğer taraftan üretim tarafına nefes alacak kanallar açılmaya çalışılıyor.

İşte bana göre bütün bu gelişmeler aynı cümleyi kuruyor. Makroekonomik istikrarı sağlamak için tasarlanan politika seti, reel ekonomi üzerinde biriken baskıları hafifletmek zorunda kalıyor. Bir başka ifadeyle, program kendi yarı etkilerini yönetmeye çalışıyor.

Bu aslında şaşırtıcı da değil. Çünkü ekonomi doğrusal çalışmaz bir mekanizma değil. Bir alanda elde ettiğiniz kazanım, başka bir alanda yeni bir maliyet üretiyor. Başlangıçta birbirini destekleyen politika araçları, zaman ilerledikçe birbirini sınırlamaya başlıyor. Bugün tam da böyle bir eşleşme yaklaşıyor.

Mızrak çuvala sığmıyor

Aslında bugün tartıştığımız mesele kurun neden ya da ne kadar yükseleceği değil. Daha doğru soru, kurun neden bugüne kadar yükselmediği.

Son iki yılda uygulanan program, Türk lirasının reel olarak değer kazanmasını bir yan etki olarak değil, dezenflasyon sürecinin temel araçlarından biri olarak kullandı. Kurda ki görece istikrar enflasyonla mücadeleyi kolaylaştırdı. İthal maliyetlerin sınırları, fiyatlamaya davranışlarını sakinleştirdi ve beklentilerin çapalanmasına katkı sağladı.

Ancak her çapanın bir maliyeti vardır. Türk lirası reel olarak değer kazandıkça ithalat ucuzaladı, ihracatın rekabet gücü zayıfladı ve döviz kazandırarak maliyetli döviz talep eden faaliyetler arasındaki denge yavaş yavaş bozulmaya başladı. Başlangıçta katlanılabilir görünen bu maliyet, zaman uzadıkça birikmeye başladı.

İşte bu nedenle bugün mesele artık kurun yükseliş yükselmeyeceği değil, mevcut seviyesini korumanın maliyetinin ne kadar daha artacağı. Ekonomik politikalarında bazı eşikler sessize aşılar. Bir gün gelir ki bu eşiklerin maliyeti, kurun daha kontrollü biçimde değer kaybetmesini maliyetini aşmaya başlar. O noktadan sonra politika yapılarının önündeki tercih değişir. Artık soru "kur hareket etmeli mi" değildir. Soru, "ne kadar, hangi hızla ve hangi koşullar altında hareket etmeli" sorusuna dönüşür.

Bence bugün tam da böyle bir eşiklerin çevresinde dolaşıyoruz.

Bu yüzden son haftalarda peş peşe gelen açıklamaların ortaklaştığı nokta yalnızca Türk lirasının bugünkü değerinin sonsuza kadar korunamayacağı değil; bu değeri korumanın giderler daha yüksek bir ekonomik bedel üretmeye başladığı.

Mızrakın çuvala sığmadığı yer de tam burası.

Çünkü bir ekonomi, aynı anda hem kuru reel olarak güçlü tutup hem bunun ürettiği maliyetleri sürekli telafi edemez. Bir noktadan sonra ya kur uyum sağlar ya da o uyumu geciktirmek için ödenen bedel hızla büyür.

İlginc olan şu ki, iki yıl önce "kur uzun süre bu şekilde yönetilebilir" diyenlerin önemli bir bölümü bugün artık kurun ne zaman ve ne ölçüde yükselceğini tartışıyor. Oysa bana göre asıl soru hiçbir zaman bu değildir. Kurun yükselceğini, yükselmeye başladıkdan sonra sorunların analitik bir değeri yok. Asıl mesele, o sonucu doğuran mekanizmayı, henüz ortada sonuç yokken görebilmektir. •

'TÜRKİYE'Yİ BEKLEYEN TEHLİKE 'ERKEN SANAYİSİZLEŞME'



SANAYİNİN ekonomideki ağırlığının azaldığına dikkat çeken **İstanbul Sanayi Odası (ISO) Başkanı Erdal Bahçivan**, Türkiye'nin **sanayileşme** sürecini tamamlamadan **sanayinin** ekonomideki payını kaybetmeye başladığını belirterek, "erken **sanayisizleşme**" riskine karşı üretim odaklı ve bütüncül bir **sanayi** politikası çağrısında bulundu. Bahçivan, üretim kültürü ve nitelikli insan kaynağının korunmasının kritik önem taşıdığını söyledi. **İstanbul Sanayi Odası'nın (ISO)** Temmuz ayı olağan Meclis toplantısı, "Türkiye'yi Bekleyen Tehlike: Erken **Sanayisizleşme**" gündemiyle gerçekleştirildi. Toplantının açılışında konuşan **ISO Yönetim Kurulu Başkanı Erdal Bahçivan**, Türkiye ekonomisi ve **sanayisinin** önemli bir riskle karşı karşıya olduğunu belirterek, **sanayinin** ekonomideki ağırlığının giderek azaldığını söyledi.

İmalat **sanayininin** gayrisafi yurt içi hasıla (GSYH) içindeki payının yüzde 20'nin altına gerilediğine dikkat çeken Bahçivan, Türkiye'nin gelişmiş ülkelerden farklı olarak **sanayileşme** sürecini

tamamlamadan hizmet sektörü ağırlıklı bir ekonomik yapıya yöneldiğini ifade etti. Mevcut üretim yapısının düşük teknoloji, yetersiz özsermaye ve yüksek ithal girdi bağımlılığıyla karşı karşıya olduğunu belirten Bahçivan, "Toplumlar ancak üreterek ayakta kalabilir" dedi. Erken **sanayisizleşmenin** yalnızca ekonomik göstergelerdeki değişimden ibaret olmadığını vurgulayan Bahçivan, bunun aynı zamanda üretim kültürü ve nitelikli insan kaynağını da tehdit ettiğini söyledi. Genç kuşakların **sanayiye** ilgisinin azaldığını ifade eden Bahçivan, üretim kültürünü benimsemiş insan kaynağının kaybedilmesi halinde bunun kısa sürede yeniden oluşturulamayacağı uyarısında bulundu.

Küresel ölçekte yapay zeka yatırımlarının hız kazandığı bir dönemde Türk **sanayisinin** önemli bir dönüşüm sürecinden geçtiğini kaydeden Bahçivan, denizflasyon sürecinin **sanayide** üzerindeki yükünü artırdığını belirtti. Bahçivan, mevcut ekonomik programın üretim kapasitesini koruyacak ve teknolojik dö-

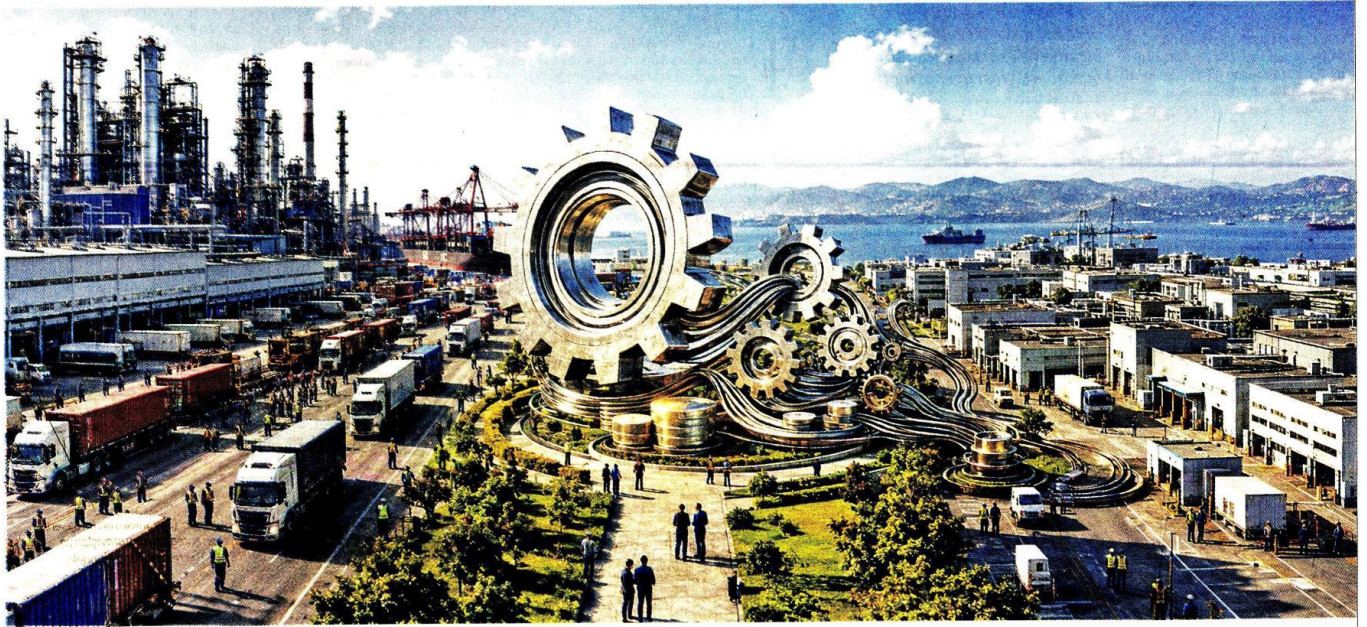


nüşümü destekleyecek politikalarla güçlendirilmesi gerektiğini dile getirdi.

ISO Başkanı Erdal Bahçivan, **sanayisizleşme** riskini yaratan bir dizi küresel ve yurt içi dinamiklerin olduğunu belirterek, gerçekleştirmek durumunda oldukları kalkınma sıçraması için "Yeni Nesil **Sanayi** Politikası"nın en üst seviyede ihtiyaç duydukları kılavuz olduğunu kaydetti.



fokus



ISO 500 ve İkinci 500 verilerinin karşılaştırmalı analizi

Bu hafta, reel sektörün nabızını tutabileceğimiz önemli veriler haftasıydı. Haftanın başında **İstanbul Sanayi Odası (İSO)** tarafından İkinci 500 şirketleri ve bu şirketlere ilişkin veriler açıklandı.

İSO, 1968 yılından bu yana her yıl "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" (İSO 500) araştırmasını yayınlıyor. Bu çalışmayı takiben, görece olarak daha küçük ve orta ölçekli (KOBİ niteliğindeki) **sanayi kuruluşları** kapsayan "Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" (İSO İkinci 500) araştırması aynı bir tarihte kamuoyuyla paylaşılıyor.

İSO tarafından 17 Haziran 2026 tarihinde açıklanan "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" (İSO 500) ve 20 Temmuz 2026 tarihinde kamuoyuyla paylaşılan "Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" (İSO İkinci 500) araştırma sonuçları, Türk sanayisinin 2025 yılı performansını, makroekonomik dinamiklerini ve ölçek bazlı ayrılmaları net bir şekilde ortaya koyma açısından benim son derece önemsedim çalışmalar.

Her iki veri seti birlikte değerlendirildiğinde, yüksek faiz ortamı ve daraltıcı para politikalarının yarattığı yüksek finansman maliyetlerinin hem dev hem de orta ölçekli **sanayicilerin** karlılığını ciddi oranda erittiği net bir şekilde görülmüyor. Ancak ihracat kabiliyeti, sermaye yapısı, istihdam esnekliği ve sektörel direnç bakımından **İSO 500** ile kadın İkinci 500 arasında belirgin ayrımlar yaşanmış bu yılki raporlarla daha net görüldü.

Büyük sanayi ile KOBİ'ler arasındaki makas açılıyor

Bizler ve **sanayiciler** özellikle imalat **sanayinin** içinde bulunduğu durumu defaate dile getirmeye rağmen, ekonomi yönetimi tarafından bu şikayetlerin pek de duyulmadığını tecrübe ettik ve ediyoruz.



EKONOMİDE GÖRÜNÜM

Burak Arzova
burak.arzova@nbe.com.tr

İSO 500 verileri, büyük sanayi kuruluşlarının küresel talepteki yavaşlamaya rağmen ihracatta dirençli kaldığını gösterirken, İSO İkinci 500'de ihracat yüzde 0,3 geriledi. Bu tablo, orta ölçekli sanayi şirketlerinin tedarik zinciri daralmaları, artan navlun ve maliyetler ile dış rekabete büyük firmalardan daha hassas olduğunu açıkça ortaya koyuyor.

Her şeyden önce, 'dev şirket' ve 'KOBİ' ayrımı yaparken ölçek farkı nedeniyle bunu yaptığımızı belirtelim. Yoksa Türkiye'nin dev olarak gözükün şirketlerinin küresel ölçekte öyle dev olmadıklarını net bir şekilde biliyoruz.

Bizim en dev şirketimiz TÜPRAŞ (698,8 milyar TL) ile en büyük KOBİ'miz Teksan Jeneratör (5,317 milyon TL) arasında, rapor dönemi verileri dikkate alındığında, ölçek farkı yaklaşık 130 kat.

Rapordaki verileri dikkate aldığımızda, ilk 500 şirket arasında girmek için üretimden satışlara göre alt eşik 5.317 milyon TL (500. şirket) iken, İkinci 500 için alt eşik 2.220 milyon TL (1000. şirket). Aslında burada birbirlerine daha çok yaklaştıklarını görüyoruz.

İhracatta orta ölçekli sanayide daha kırılan

17 Haziran'da açıklanan **İSO 500** verilerinde en dikkat çekici olumlu unsur, büyük ölçekli **sanayi kuruluşlarının** küresel talepteki yavaşlamaya rağmen ihracatta sergilediği güçlü direnç ve artış performansındı. Buna karşın 20 Temmuz'da açıklanan **İSO İkinci 500** verilerinde ihracat yüzde 0,3 oranında gerilemiş görünüyor. Bu durum, orta ölçekli **sanayi kuruluşlarının** küresel tedarik zincirlerindeki daralmalara, artan navlun ve maliyet baskılarına ve dış pazarlardaki rekabetin yoğunlaşmasına karşı, büyük firmalara kıyasla çok daha hassas olduğunu gösteriyor.

Hükümetin Orta ve Küçük Boy İşletmelere (KOBİ) çokça önem verdiğini biliyoruz. KOBİ'ler hem yaygınlık hem de istihdam açısından Türkiye'de önemli bir yer tutuyor. Yıllardır Türkiye'de ne pa-hasına olursa olsun büyümenin tercih edilmesi bu yaygınlık etkisiyle oldu. Uygulanan ekonomi politikasının KOBİ'lere etkisinin daha fazla olması, rahatsızlığın artık imalat sektöründe daha geniş bir kesime yayıldığı anlamına geliyor.

Analize devam ederseniz;

Her iki grupta da yüksek faiz politikası ve finansmana erişim zorlukları en temel sorunlar olarak öne çıkıyor. **İSO 500** de faaliyet kânnın finansman giderleri-

ne oram yüzde 86,1 seviyesinde gerçekleşirken (bir önceki yıl yüzde 96 seviyelerinden hafif gerileme), **İSO İkinci 500** de bu oran 5,8 puanlık artışla yüzde 86,7'ye yükselmiş durumda. İkinci 500 şirketinin toplam finansman giderleri yüzde 45,2 artarak 138 milyar TL'ye ulaşmış, faaliyet kârı ise yüzde 35,4 artışla 160 milyar TL'de kalmış. Bu veriler, özsermaye yapısı daha zayıf olan orta ölçekli **sanayicinin** banka kredilerine ve yüksek borçlanma maliyetlerine çok daha bağımlı hale geldiğinin de bir kanıtı aslında.

Finansman yükü reel sektörde kur riskine sürüklüyor

Hazır finansmana erişimdeki zorluklardan bahsetmişken, 22 Temmuz 2026'da gelen Mayıs 2026'ya ilişkin 'Finansal Kesim Dışındaki Firmaların Döviz Varlık ve Yükümlülükleri'nden bahsetmek olmaz.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) verilerine göre reel sektörün döviz yükümlülükleri, Mayıs 2026 itibarıyla 392,4 (392.377) milyar dolara, 2013'ten bu yana tutulan veri setinin en yüksek seviyesine çıkmış durumda. Aynı dönemde net döviz pozisyonu açığı 204,4 milyar dolar oldu. Daha önce, 2018 Mart ayında gördüğümüz rekora çok yakınız (207,9 milyar dolar).

Yurtiçi finansmana erişim zorlaşırken, reel sektörün yurt dışı borçlanmaya yükümlüğünü görüyoruz. Döviz cinsinden borçlanmalar kur riskini de beraberinde taşıyor. Sürekli döviz artışı telkin verilerinin için bu tarafa da bakılmamda fayda var.

Enflasyonla mücadele programı bana göre, en başından beri enflasyonla mücadele-den daha ziyade döviz likiditesi noksanına karşı alınan önlemler sepetinden oluşan bir programdı. Fakat uygulanan programın süresinin uzaması ve hence enflasyonla mücadelede başarısız olunması, ülke-yi erken **sanayisizleşme** riskine taşımışken, şimdi bir de reel sektör kur riskini istislenmiş durumda. Bu durum, düşük kur ve yüksek faiz sarmalından Türkiye'nin çıkmasını her geçen gün daha da zorlaştırıyor ve maliyetli hale getiriyor.

Borçluluk artıyor, istihdam ve yabancı sermaye geriliyor

Yine rapora geri dönelim. **İSO 500** şirketleri ölçek ekonomisi ve yüksek katma değeri üretim yapılan sayesinde istihdam seviyelerini koruma eğilimi gösterirken, **İSO İkinci 500**'de istihdam yüzde 2,2 oranında gerilemiş. Bununla birlikte, brüt ödenen maaş ve ücretlerin yüzde 37,3 artmasıyla çalışan başına düşen ıgücü maliyeti yüzde 40,4 oranında yükselmiş. Orta ölçekli firmalar, bir yandan reel ıgücü maliyet artışlarıyla karşılaşıpken, diğer yandan personel sayısını azaltarak ayakta kalmaya çalışmış. Yine bu durum yaygınlık etkisi nedeniyle hükümetin hiç de istemeyeceği bir durum aslında.

İSO İkinci 500'de aktif toplamı yüzde 29,9 büyürken, toplam borçlardaki artış yüzde 50,2 gibi yüksek bir seviyede gerçekleşmiş. Bu durum, İkinci 500'ün kaynak yapısını yeniden ağır borç ağırlıklı hale getirmiş ve borçların toplam kaynaklar içindeki payını yüzde 51,8'e yükseltmiş. **İSO 500** şirketlerinde ise kurumsal finansman araçları ve yabancı sermaye ortaklıklar sayesinde borçluluk yapısı daha dengeli yönetilebilmiş.

Sermaye piyasalarına aslında hiç oralar-da olmaması gereken şirketler peşi sıra gelirken, **İSO İkinci 500** içerisinde halka açık şirket sayısı 4 adet artarak 43'e ulaşmış ve tarihsel ölçekte rekor seviyeye çıkmış.

Geleneksel banka kredilerinin maliyeti hâle gelmesi, orta ölçekli şirketleri sermaye piyasalarına ve halka arzı modeline yönlendirdiği çok açık. Keşke SPK, **İSO 500** ve İkinci 500 şirketlerini halka arz konusunda daha fazla ikna etmeye çalışsa demekten kendini alamıyoruz.

Buna karşılık, İkinci 500'deki yabancı sermayeli şirket sayısı 5 azalarak 62'ye gerilemiş; bu durum orta ölçekli segmentte yabancı yatırımcı ilgisinde hafif bir geri çekilmeye işaret ediyor.

Burada da dikkatli olunması lazım.

Türkiye aynaya bakıp: "Ben neden doğrudan yabancı sermaye çekemiyoruz? Çekmeyi burak. Neden daha önce gelmişler, şimdi gidiyorlar?" diye sorgulamalıyız bence.



Türkiye'de erken sanayisizleşme riski



EKOPOLİTİK

Dr. Burcu Aydın

burcu.aydin@tepav.org.tr

Türkiye ekonomisinin son yıllarda en çok konuşulan sorunları yüksek enflasyon, faiz ve reel döviz kuru oldu. Bu yüklerden en çok etkilenen sektörlerden biri **sanayi** oldu. Ve bugün geldiğimiz noktada yeni bir risk beliyor: erken **sanayisizleşme**.

Henüz yüksek teknolojiye üretime yeterince geçmeden, verimlilik artışını sağlayamadan ve yüksek gelir grubuna kalıcı biçimde yükselemeden **sanayinin** ivme kaybetmeye başlaması, uzun vadeli büyüme açısından ciddi bir risk oluşturmaktadır.

İstanbul **Sanayi Odası'nın** (İSO) temmuz ayı meclis toplantısında da bu konu ele alındı. Son yıllarda eş zamanlı küresel, bölgesel ve yerel şoklara maruz kalan Türk **sanayicisi**, yüksek işletme ve finansman maliyetleri altında neden hâlâ yeni **sanayi** yatırımı yapmaya devam ettiklerini sorguluyordu. Daha da önemlisi **sanayiciler**, yeni bir **sanayi** politikası oluşturulmadığı takdirde, tünelin sonunda ışık göremediklerini ifade ettiler.

Sanayi iki cephede aynı anda mücadele ediyor

Bugün **sanayi** sektörü yalnızca Türkiye'deki ekonomik koşullarla mücadele etmiyor, küresel ekonomide de giderek sertleşen rekabet bu-

lunuyor. Ticaret savaşları yükseliyor. Jeopolitik riskler yatırım kararlarını değiştiriyor. Enerji ve emtia fiyatlarındaki oynaklık üretim maliyetlerini artırıyor. Yapay zekâ ve otomasyon üretim süreçlerini yeniden şekillendiriyor.

Çin ise artık yalnızca düşük maliyetli üretici değil; elektrikli araçlardan bataryaya, güneş panelinden makine **sanayine** kadar birçok alanda teknoloji, ölçek, kamu desteği ve finansmanı birlikte kullanarak küresel rekabetin kurallarını yeniden yazıyor. Üstelik Hindistan, Vietnam ve diğer Asya ekonomileri de küresel üretimden giderek daha fazla pay alıyor.

Türkiye'nin yükü daha ağır

Türkiye ise bu küresel dönüşüme kendi yapısal sorunlarıyla birlikte yakalanmış durumda. En başat sorun yüksek enflasyon... Ardından yüksek faiz, finansman maliyetleri ve reel olarak değerlenen Türk lirası... Sonra zayıf iç talep, enerji ve işçilik maliyetleri... Bunların tamamı aynı anda **sanayicinin** üzerinde baskı oluşturuyor.

Üstelik bunlara uzun yıllardır çözülemeyen yapısal sorunlar da ekleniyor. Nitelikli iş gücü eksikliği, düşük teknoloji yoğunluğu, ölçek ekonomisinin oluşturulamaması, vergi sisteminin kaynaklanan yükler, hukuki, yönetimsel ve kurumsal yapıdaki sorunlar...

Dolayısıyla bugün yaşanan sıkışmayı yalnızca yüksek faiz ya da kur tartışmasına indirgemek mümkün değil.

Veriler alarm veriyor

COVID sonrası dönemde, 2022-25 arasında, imalat üretimi Çin'de yaklaşık yüzde 20, Hin-

distan'da yüzde 18 artarken, bu oran Türkiye'de yüzde 5 ile sınırlı kaldı. Bu yılın ilk beş ayında ise **sanayi** üretiminde artış sadece yüzde 1 ile sınırlı kaldı.

İhracat tarafına baktığımızda da dolar/Euro kurundaki parite etkisine rağmen, toplam ihracatın yılın ilk çeyreğinde bir önceki çeyreğe göre azaldığını gördük.

ISO 500 verileri, 2024-2025 döneminde İstanbul merkezli büyük **sanayi** kuruluşlarının sayısının azaldığını gösteriyor. Bu gelişme, üretim faaliyetlerinin İstanbul dışına kaymasının ötesinde, büyük ölçekli **sanayi** şirketlerinin büyüme hızındaki yavaşlamaya da işaret ediyor.

Benzer tablo istihdam tarafında da dikkat çekiyor. İstanbul'un Türkiye imalat **sanayi** istihdamı içindeki payı 2016 yılında yaklaşık yüzde 26 düzeyindeyken, 2022 yılında yüzde 23'e, 2025 yılında ise yüzde 21'e kadar gerilemiş durumda. 2022 yılında yaklaşık 1,2 milyon kişinin çalıştığı İstanbul imalat **sanayisinde**, bu sayı 2025 yılında 1 milyona geriledi.

Asıl risk yeni yatırım yapılmaması

Erken **sanayisizleşme**, mevcut fabrikaların kapanmasıyla başlamaz. Asıl tehlike, üretimin azaltılması ve yeni yatırımların ertelenmesi, orta ölçekli firmaların büyüyememesi ve **sanayinin** kendisini yenileyememesidir. Panel boyunca **sanayicilerin** en fazla üzerinde durduğu konu da tam olarak buydu.

Bu yüzden, üretimi, verimliliği ve teknoloji yatırımlarını merkeze alan yeni bir **sanayi** stratejisinin de gecikmeden ortaya konulması gerekiyor. Çünkü dünya **sanayisinin** yeni haritası bugün çiziliyor.



İHRACAT; TEKSTİL SEKTÖRÜNDE YÜZDE 15,3, HAZIR GİYİMDE YÜZDE 9,7 DÜŞTÜ

İkinci 500'de tekstil şirketi sayısı azaldı, zarar büyüdü

YENER KARADENİZ / İSTANBUL

İstanbul Sanayi Odası'nın Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu araştırması, tekstil ve hazır giyim sektörünün listedeki ağırlığının ilk 500'de olduğu gibi ikinci 500'de de 2025 yılında belirgin biçimde azaldığını ortaya koydu. İSO İkinci 500'de 2024 yılında tekstil ve giyim sektörlerinden toplam 87 kuruluş yer alırken, bu sayı 2025'te 75'e düştü. Böylece sektör, bir yılda 12 şirket kaybederek listedeki temsil gücünde yüzde 13,8'lik gerileme yaşadı. İsmi açıklamak istemeyen şirketlerin sayısında da düşüş görüldü. 2024 listesinde tekstil ve giyim sektörlerinden 10 kuruluş unvanını gizlerken, 2025'te bu sayı 8'e indi. Dolayısıyla ismi açıklanan şirket sayısı da 77'den 67'ye geriledi. Listeye yeni girişlerdeki sert düşüş de dikkat çekti. 2024 tablosunda bir önceki yıl sıralaması bulunmayan 18 şirket yer alırken, 2025 listesinde ilk kez listeye giren şirket sayısı 5 oldu. Yeni giriş yapan kuruluşlar İpeköl Giyim, Yünsa, Narteks Tekstil, Akcanlar Tekstil ve ZH Dış Ticaret olarak sıralandı.

Satışlarda yüzde 15 büyümeye var

Listedeki şirket sayısındaki düşüşe karşın sektörün nominal satış hacmi büyüdü. Tekstil ve giyim şirketlerinin toplam net satışları 2024'te 231 milyar 150 milyon TL'ye, 2025'te yüzde 15,4 artarak 266 milyar 651 milyon TL'ye yükseldi. Böylece sektörün İkinci 500'deki net satışları bir yılda yaklaşık 35,5 milyar TL arttı. Üretimden satışları çıktı. Sektörün toplam üretimden satışları 2024'te 206 milyar TL seviyesindeyken, 2025'te yüzde 12,1 artışla 230 milyar 840 milyon TL'ye çıktı. Üretimden satışlardaki yıllık nominal artış yaklaşık 24,8 milyar TL oldu. Net satışlardaki artışın üretimden satışların üzerinde gerçekleşmesi dikkat çekti. Şirket sayısının azalmasına rağmen toplam satış hacminin yükselmesi, listede kalan şirketlerde ölçek ve ciro yoğunlaşmasının arttığına işaret etti. Şirket başına ortalamaya net satış yaklaşık 2,66 milyar TL'den 3,56 milyar TL'ye yükseldi.

Finansal göstergeler baskının sürdüğünü gösterdi

İSO'nun İkinci 500 araştırmasındaki finansal göstergeler, sektörün şirket sayısındaki gerilemenin arkasında yapısal sorunların sürdüğünü ortaya koydu. Tekstil ürünleri imalatında ihracat 2025 yılında yüzde 15,3 düşerek 2 milyar 25 milyon dolar, hazır giyim ihracatı ise yüzde 9,7 gerileyerek 1 milyar 279 milyon dolara indi. Böylece her iki sektör de İkinci 500 içindeki ihracat hacminde kan kaybetmeye devam etti. Hazır giyim ihracatı dağılımındaki payı yüzde 8'e, tekstilin ise 12,7'ye düştü.

Karlılık tarafında ise tekstil ile hazır giyim arasında belirgin bir ayrışma yaşandı. Tekstil ürünleri imalatında satış karlılığı ekisi yüzde 1,2'ye, aktif karlılığı ekisi yüzde 0,7'ye ve özkaynak karlılığı ekisi yüzde 1,4'e gerileyerek sektörün yılı zarar bölgesinde tamamladığını gösterdi. Hazır giyim sektöründe ise satış karlılığı yüzde 4,2, aktif karlılığı yüzde 3,8 ve özkaynak karlılığı yüzde 7,7 olarak gerçekleşti.

FAVÖK marjı iki sektörde de yükseldi

Faaliyet performansında ise daha olumlu bir tablo oluştu. Faiz, amortisman ve

İSO İkinci 500'de tekstil ve hazır giyim sektörünün temsil gücü erimeye devam etti. Listedeki şirket sayısı bir yılda 87'den 75'e gerilerken, tekstil sektörü net karlılıkta zarar bölgesinde kalmayı sürdürdü.

İSO İkinci 500'de ilk 10 tekstil ve hazır giyim şirketi

Genel sıralama 2025	2024 sıralama	Kuruluş	Bağlı olduğu il	Üretimden satışlar (Net TL)	Net Satışlar (TL)
3	20	Biska Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep	5.305.769.896	6.455.410.427
22	-	İskur Tekstil Enerji Tic. ve San. A.Ş.	Kahramanmaraş	5.028.478.548	6.884.168.348
32	22	Üniteks Tekstil ve Ticaret A.Ş.	İstanbul	4.903.064.765	5.390.612.900
38	19	Menderes Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Denizli	4.831.246.633	8.075.944.037
44	106	Aster Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	4.769.434.932	4.814.737.810
54	3	Boyteks Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Kamu	4.707.532.639	4.754.266.434
57	47	Harpur Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Bursa	4.672.884.904	5.104.140.920
65	-	Çalık Denim Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	4.549.098.745	4.873.741.995
69	23	Kartal Halı Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep	4.482.252.911	4.544.323.079

Tekstil ve giyimde Ar-Ge harcamaları arttı, firma sayısı azaldı

İSO İkinci 500 verilerine göre tekstil ve hazır giyim sektörlerinde Ar-Ge yatırımları 2025 yılında artmaya devam etti. Buna karşın Ar-Ge yapan tekstil firmalarının sayısında gerileme yaşandı. Tekstil ürünleri imalatında Ar-Ge yapan firma sayısı 2024'te 29 iken 2025'te 25'e düştü. Buna rağmen sektörün toplam Ar-Ge harcaması yüzde 20,8 artarak 769,8 milyon TL'den 929,6 milyon TL'ye yükseldi. Bu tablo, daha az sayıda şirketin daha yüksek bütçelerle Ar-Ge

yatırımı yaptığını ortaya koydu. Hazır giyim tarafında ise Ar-Ge yapan firma sayısı 10 ile değişmedi. Ancak sektörün Ar-Ge harcamaları çok daha güçlü bir artış göstererek 334,5 milyon TL'den 784 milyon TL'ye çıktı. Böylece hazır giyim sektörünün Ar-Ge harcamaları bir yılda yaklaşık yüzde 134 artarak iki kattan fazla yükseldi. İki sektör birlikte değerlendirildiğinde Ar-Ge harcamaları 1,1 milyar TL'den 1,71 milyar TL'ye yükselirken, toplam artış yüzde 55 olarak gerçekleşti.

vergi öncesi kâr (FAVÖK) marjı tekstil ve hazır giyimde 14,3'ten yüzde 15,6'ya, hazır giyimde ise yüzde 7,2'den yüzde 11'e yükseldi. Buna rağmen tekstil sektörünün net karlılıkta negatif bölgede kalması, finansman yükü ve faaliyet dışı giderlerin bilançolar üzerindeki baskısını sürdürdüğüne işaret etti.

İstihdam göstergeleri de sektörün küçülen ağırlığını ortaya koydu. Tekstil ürünleri imalatının İkinci 500 içindeki istihdam payı yüzde 21,1'den yüzde 18,6'ya, brüt katma değerden aldığı pay ise yüzde 14,2'den yüzde 12,8'e geriledi. Buna karşın çalışan başına üretimden satış tutarı tekstilde yaklaşık yüzde 22, hazır giyimde ise yüzde 15 arttı. Bu durum, daha az şirket ve daha düşük istihdamla üretimin sürdürülmeye çalışıldığını gösterdi. Sektörün finansman yükü de yüksek seviyesini korudu. Tekstil ürünleri imalatında toplam mali borç 123,4 milyar TL'ye, hazır giyim sektöründe ise 26,5 milyar TL'ye ulaşırken, iki sektörün toplam mali borcu yaklaşık 150 milyar TL olarak gerçekleşti.

Biska üretimden satışlarda zirvede

2025 İSO İkinci 500 listesinde tekstil ve giyim şirketleri arasında üretimden satışlarda ilk sırayı Gaziantep merkezli Biska Tekstil aldı. Şirket, 5 milyar 306 milyon TL'lik üretimden satışla İkinci 500 genel sıralamasında üçüncü oldu. Biska, 2024 yılında sektör şirketleri arasında 4 milyar TL'yi aşan üretimden satışla 20. sırada bulunuyordu. Biska'yı 5 milyar 28 milyon TL ile Kahramanmaraş merkezli İskur Tekstil, 4 milyar 903 milyon TL ile Üniteks Tekstil, 4 milyar 831 milyon TL ile Menderes Tekstil ve 4 milyar 769 milyon TL ile Aster Tekstil

izledi. İlk beşte yer alan şirketlerin dönünün üretimden satışları 4,7 milyar TL'nin üzerine çıkarken, en yüksek sıralamalardan birini Aster Tekstil gerçekleştirdi. Şirket, İkinci 500 genel sıralamasında 2024'te 106'ncı basamakta yer alırken 2025'te 44'üncü sıraya yükseldi. Tümer Halı da 271'inci sıradan 83'üncülğe çıkarak listede 188 basamak yükseldi. Durkar Halı 429'unculuktan 301'inciliğe, Aysim Tekstil ise 498'inci sıradan 392'nci sıraya ilerledi. Buna karşılık Boyteks üçüncü sıradan 54'üncülğe, İskur Boya 16'nci sıradan 128'inciliğe ve Küçükçalık Tekstil 51'inci sıradan 193'üncü sıraya geriledi.

Net satışlarda İpeköl öne çıktı

Üretimden satışlar sıralamasında 166'ncı basamakta yer alan İpeköl Giyim, 11 milyar 735 milyon TL ile sektörün en yüksek net satışına ulaşan şirketi oldu. İpeköl'ü 8 milyar 76 milyon TL ile Menderes Tekstil takip etti. İskur Tekstil 6 milyar 884 milyon TL, Biska Tekstil 6 milyar 455 milyon TL ve Zorluteks 6 milyar 413 milyon TL'lik net satışla sektörün en yüksek cirolu diğer kuruluşları arasında yer aldı. Küçükçalık Tekstil ve Baykan Denim'in net satışları da 5,6 milyar TL'nin üzerine çıktı.

İstanbul ilk sırada, Gaziantep ikinci

Tekstil ve giyim şirketlerinin coğrafi dağılımında İstanbul liderliğini korudu. 2025 listesinde İstanbul bağlantılı 25 kuruluş yer alırken, Gaziantep 16 şirketle ikinci sırada bulundu. Bu iki merkez, listedeki 75 tekstil ve giyim şirketinin 41'ini oluşturdu. Denizli 6 şirketle 3'üncü sırada yer alırken, Kahramanmaraş 5, Bursa ve Adana 4'er şirketle öne çıktı.



İş dünyası otomasyon ve rekabet gücü çağrısı yaptı

ELİF ÖZGE YALCIN

İSTANBUL Sanayi Odası (İSO) Meclisi'nin "Türkiye'yi Bekleyen Tehlike: Erken **Sanayisizleşme**" başlıklı toplantısına katılan TİM Başkanı Mustafa Gültepe, **MÜSİAD** Başkanı Burhan Özdemir, DEİK Türkiye-Avustralya İş Konseyi Başkanı Steven Young ve TTC Danışmanlık Kurucu Ortağı Tankut Turnaoğlu **sanayinin** durumunu masaya yatırdı.

Artık robot ve otomasyonla üretimin kaçınılmaz olduğunu belirten Turnaoğlu, bu yüzden ucuz işgücünden çok bu dönüşüm için ucuz sermaye ve enerjiye erişimin kritik olduğunu öne sürdü. Turnaoğlu, "Tüketici odaklı veri kullanımıyla markalaşma ve daha az çalışanla katma değer sağlamak mümkün. Kapasitemizi dünyada rekabet edebilir hale getirmemiz lazım yoksa mevcudu iç tüketimle doldurmak zor" dedi. Gültepe ise inovasyonu

konuşmadan önce **sanayicinin** maliyetinin neden yüksek olduğunu sorgulamak gerektiğini söyledi. "Kur, enflasyon ve asgari ücret arasındaki korelasyon son üç yılda felaket şekilde koptu. Kimse ülkenin parasının değersiz olmasını istemez elbette ama oyun devam ederken bir anda kurallar değişirse oyun dışında kalırsın" diyen Gültepe, şöyle devam etti:

Sanayiden hizmete

"Yüzde 45 kredi faiziyle **sanayicilik** olmaz. Çin, Hindistan ve Vietnam'ın dünya ticaretindeki pay yukarı, bizimki aşağı gidiyor. Onlar bunu ucuz işgücü ve malla yaptı. Gerekli rekabet şartlarının ortaya konması lazım." Özdemir ise temel sorunlardan birinin plansız **sanayileşme** olduğunu, atıl kapasitenin devlet eliyle değerlendirilmesi gerektiğini belirtti. Özdemir ayrıca, vergi nedeniyle oluşan ücret farkları sonucu bir yılda **sanayiden** hizmet sektörüne 160 bin kişinin geçtiğini anımsattı.



ozlem.yuzuk@cumhuriyet.com.tr
ozlem-yuzuk.blogspot.com

**Özlem
Yüzük**

Bilgi Toplumu'na Doğru

Göz ardı edilen tehlike: Erken sanayisizleşme

Birbirinden tamamen kopmuş iki Türkiye var. Birinde ekranlardan hiç eksilmeyen siyasi polemikler, gözaltılar, sosyal medya tartışmaları, bitmeyen kavgalar... Diğerinde ise üretmeye çalışan, ihracat yapmaya çalışan, yatırımları ayakta tutmaya çalışan gerçek ekonomi... Ne yazık ki ikinci Türkiye'nin sesi neredeyse duyulmuyor.

Oysa **İktisadi Sanayi Odası**'nın geçen hafta yayımladığı "Türkiye'yi Bekleyen Tehlike: Erken Sanayisizleşme" uyarısı, aslında önümüzdeki on yılların kaderini belirleyebilecek önemde.

Peki erken sanayisizleşme nedir? Gelişmiş ülkelerde sanayinin milli gelir içindeki payı zamanla azalır. Çünkü önce güçlü bir sanayi oluşturmuş, yüksek teknoloji üretmiş, yüksek gelir seviyesine ulaşmış, ardından bilgi ekonomisine geçişleridir.

Türkiye'de yaşanan ise bunun tam tersi. Henüz yüksek geliri bir ülke olmadan... Henüz yüksek teknoloji üretimini kurmadan... Henüz verimlilik sorununu çözmeden... Sanayi küçülüyor. İşte buna "erken sanayisizleşme" deniyor. İmalat sanayinin milli gelirden aldığı payın yalnızca iki yılda yüzde 19.5'ten yüzde 16.3'e gerilemesi... Bu sıradan bir istatistik değil. Çünkü milli gelir içinde üretimin payı azalırken ticaret büyüyor, inşaat büyüyor, çeşitli hizmetler büyüyor ama ülkenin üretim kabiliyeti zayıflıyor. Bu da uzun vadede verimliliği, ihracatı, teknoloji üretimini, ücretleri, refahı birlikte aşağı çekiyor.

Bahçivan'ın söylediği aslında çok kritik: Almanya'nın, Japonya'nın ya da Güney Kore'nin sanayisi ile Türkiye'nin sanayisi aynı nedenden küçülüyor. Onlar sanayiyi küçültmeden önce zenginleştiler.

Biz ise zenginleşmeden sanayimizi kaybediyoruz. Ve ne yazık ki mesele artık yapısal ve kronik. Sıralayalım: Yüksek finansman maliyetleri, öngörülemeyen ekonomi, düşük teknoloji üretimi, ithal ara malına bağımlılık, verimlilik sorunu, mesleki eğitimin zayıflaması, gençlerin sanayiden uzaklaşması, sanayicinin yatırım yerine faizi düşünmeye başlaması, uzun vadeli sanayi politikasının olmayışı...

Üstelik mesele yalnızca sanayinin milli gelirden aldığı pay da değil. Asıl soru, o sanayinin ne ürettiği, hangi teknolojiyle ürettiği ve ürettiği değerden ülkeye ne kadar pay bıraktığı. Bugünün dünyasında ülkeler yalnızca daha fazla mal üretmekle zenginleşmiyor. Bir ton çelik satmakla, o çeliktan ileri teknoloji ürünü bir makine, tıbbi cihaz, robot ya da uçak parçası üretip satmak arasında büyük bir fark var. Birinde fiyat küresel piyasada belirleniyor, diğerinde fiyatı bilgi, teknoloji, tasarım, patent ve marka belirliyor.

Katma değer dediğimiz şey tam da bu fark

Dünya Bankası verilerine göre yüksek teknoloji ihracatı, havacılık, bilgisayar, ilaç, bilimsel cihazlar ve ileri elektronik gibi araştırma-geliştirme yoğun ürünlerden oluşuyor. Türkiye'de ise bu ürünlerin imalat sanayisi ihracatı içindeki payı hâlâ yalnızca yüzde 5 dolayında. Yani ihraç ediyoruz ama büyük ölçüde fiyat rekabetine dayalı, orta ve düşük teknoloji ürünler satıyoruz. Oysa düşük ücret üzerinden kurulan rekabet, ne çalışını refaha ulaştırıyor ne de ülkeyi yüksek gelir ligine taşıyor. Kalıcı refahın yolu, daha ucuz üretmekten değil, daha akıllı ve daha yüksek katma değerli üretmekten geçiyor. Üstelik sanayi yalnızca fabrika duvarlarının içinde kalan bir faaliyet değil. UNIDO'nun hesaplamalarına göre imalat sanayisinde yaratılan her bir iş, ekonominin diğer alanlarında ortalama 2.5 ilave istihdam oluşturuyor. Bir fabrika yalnızca işçi ve mühendis çalıştırıyor, lojistikten yazılıma, tasarımdan bankacılığa kadar geniş bir ekosistemi besliyor. Fabrika kapandığında kaybedilen de yalnızca fabrikanın içindeki işler olmuyor. Bu nedenle sanayisizleşme yalnızca bugünün üretimin değil, yarının rekabet gücünü de aşındırıyor. Üstelik bugün artık sıradan bir teknolojik dönüşüm yaşamıyoruz. Yapay zekâdan robotiğe, biyoteknolojiden ileri malzemelere kadar uzanan yeni sanayi devrimi, ekonomileri yeniden şekillendiriyor. Bu yarıştta üstünlük ucuz işgücüne değil, bilgiyi üreten, teknoloji geliştiren ve onu ürüne dönüştürabilen insan kaynağına bağlı.

Ne var ki Türkiye'de eğitim sistemi ile üretim dünyası arasındaki bağ giderek zayıflıyor. Sanayici nitelikli eleman bulamamaktan yakınıyor; gençler ise eğitim gördükleri alanlarda iş bulamıyor. Bir tarafta teknik personel açığı, diğer tarafta işsiz diplomalar var. OECD verilerine göre Türkiye'de her dört gençten biri ne eğitimde ne istihdamda ne de mesleki eğitimde. Yapay zekâ çağında en stratejik yatırım artık ne bina ne makine ne de teşvik, insana yapılan yatırım.

Kısacası sanayi politikası ile eğitim ve istihdam politikası birbirinden ayrı düşünülmez. Hangi sektörlerde büyümek istiyoruz?

Hangi teknolojileri geliştireceğiz?

Beş, on ve yirmi yıl sonra hangi mesleklerle, hangi becerilere ihtiyaç duyacağız?

Üniversitelerimiz, meslek liselerimiz ve yamsam boyu eğitim sistemimiz buna göre mi şekilleniyor?

Yoksa gençleri gelecekte karşılığı olmayacak diplomalarla mezun edip ardından onlara "iş beğenmiyorlar" mı diyoruz?

Erken sanayisizleşmeyi önlemek fabrikaların bugünkü halleriyle korumaktan ibaret değildir. Üretimi dönüştürmek, teknoloji düzeyini yükseltmek ve her şeyden önemlisi kendi insanına yatırım yapmak zorundayız. Çünkü bir ülkenin gerçek zenginliği yalnızca toprakta, fabrikalarında ya da sermayesinde değil, insanların bilgisi, becerisi, yaratıcılığı ve birlikte üretme kapasindedir.

Bugün tartıştığımız siyasi polemiklerin büyük bölümü birkaç hafta sonra unutulacak.

Ama bugün kapanan fabrikalar...

Yapılmayan yatırımlar...

Kaybedilen mühendisler...

Üretimden kopan gençler...

Bunların faturası yıllarca ödenecek.

Çünkü ülkeler üretbildikleri, teknoloji geliştirebildikleri, sanayilerini koruyabildikleri ölçüde güçlü olurlar. Türkiye'nin gerçek gündemi de tam olarak budur.



TİM'den iktidara çağrı

“NEFES ALAMIYORUZ, EKONOMİ POLİTİKALARI DEĞİŞMELİ”



Türkiye ihracatçıları Meclisi (TİM) Başkanı Mustafa Gültepe, yüksek faiz, artan maliyetler ve zayıflayan rekabet gücü nedeniyle **sanayicinin** “nefes alamadığını” belirterek ekonomi politikalarının değiştirilmesi çağrısı yaptı. Ekonomim’den Yener Karadeniz’in haberine göre, **İstanbul Sanayi Odası (İSO)** Meclisi’nin temmuz ayı olağan toplantısında düzenlenen panelde erken **sanayisizleşme** riski ve iş dünyasının yaşadığı sorunlar mercek altına alındı ve çözüm önerileri paylaşıldı.

Panelde konuşan TİM Başkanı Mustafa Gültepe, hükümet yetkililerine **sanayicinin** sorunlarını sık sık dile getirdiklerini belirterek şöyle konuştu: “Ortada bir program var. O programdan dolayı bir strateji var, futboldan mütevellî bir oyun şekli var. Bu oyun şeklini mevcut durumda kimse değiştiremiyor. Bugün nefes alamadığım noktada gelecekte nasıl marka alacağım? Bugün bu noktaya gelinmiş. Bundan sonrası nasıl olacak? Mevcutları kaybediyoruz. Ben nefes alamıyorum sen bana diyorsun ki uçak yap. Nefes alamıyorum, nefese ihtiyacım var. Tüm **sanayilerde** sorun var. Avrupa’nın durgunluğunu biliyoruz. Şu an biz mevcut pazarı kaybediyoruz.

Ya bu programdan vazgeçilecek ya da başka bir şey olamayacak. Bu şekilde ne zamanki enflasyon yüzde 20’nin altına düşse de bu maliyetleri düzeltecek bir hareket gerekiyor. Nasıl düzelecek en büyük sorun bu. Son 2-3 yılda konkordato sayıları üç katına çıktı. Niye? Hep mi başarısız bu iş insanları? Ne değişti? Kendi yaptığı planla ekonomik planlar farklılaştı. Yüzde 18-20 faizken, yüzde 50 ile alıyoruz. Yüzde 50 faizle hangi iş insanı kredi alıp, iki sene dayanabilir? Dayanamaz. Ekonomi politikalarının değişmesi lazım.”



İş dünyası temsilcileri İSO Meclisi'nde toplandı

İSO Meclisinin temmuz ayı olağan toplantısı “Türkiye’yi Bekleyen Tehlike: Erken Sanayisizleşme” ana gündemi ile Odakule Fazıl Zobu Meclis Salonu’nda gerçekleştirildi. İstanbul Sanayi Odası (İSO) Yönetim Kurulu Başkanı Erdal Bahçıvan, Türkiye’nin klasik sanayileşmesini tamamlamadan hizmet sektörü ağırlıklı bir ekonomiye sahip olma yolunda ilerlediğini belirterek, “Bu durumu ülkemizin ve toplumumuzun geleceği açısından doğru bulmuyoruz. Zira bilinmelidir ki toplumlar ancak üreterek ayakta kalabilir.” açıklamasını yaptı. **AA**



İŞ DÜNYASI TEMSİLCİLERİ, ISO MECLİSİ TEMMUZ AYI OLAĞAN TOPLANTISINDA BULUŞTU



'Erken sanayisizleşme Türk ekonomisinde birikimlerin kaybıdır, bunu bertaraf etmeliyiz'

ISO Yönetim Kurulu Başkanı Erdal Bahçıvan, "Türkiye, klasik sanayileşmesini tamamlamadan hizmet sektörü ağırlıklı bir ekonomiye sahip olma yolunda ilerliyor. Bu durumu ülkemizin ve toplumumuzun geleceği açısından doğru bulmuyoruz" dedi.

EKONOMİ SERVİSİ

İstanbul Sanayi Odası (ISO) Yönetim Kurulu Başkanı Erdal Bahçıvan, Türkiye'nin klasik sanayileşmesini tamamlamadan hizmet sektörü ağırlıklı bir ekonomiye sahip olma yolunda ilerlediğini belirterek, "Bu durumu ülkemizin ve toplumumuzun geleceği açısından doğru bulmuyoruz. Zira bilinmelidir ki toplumlar ancak üretmek ayakta kalabilir" açıklamasını yaptı. ISO Meclisinin temmuz ayı olağan toplantısı "Türkiye'yi Bekleyen Tehlike: Erken Sanayisizleşme" ana gündemi ile Odakule Fazl Zübü Meclis Salonu'nda gerçekleştirildi.

Toplantının açılışında konuşan ISO Başkanı Erdal Bahçıvan, sanayinin güncellenmesini Türkiye'nin güçlenmesi olduğunu, sürdürülebilir, nitelikli kalkınma ve refah ancak sanayileşme yoluyla ulaşılabilirliğini kaydetti. Türkiye'de imalat sanayinin toplam Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYH) içindeki payına değinen Bahçıvan, "Bunun yanı sıra mevcut üretim tabanının düşük teknoloji, yetersiz öz sermaye, zayıf verimlilik ve yüksek ithal girdi bağımlılığı içine sıkışması gibi bir tehlike söz konusudur," diye konuştu.

Bahçıvan, Türkiye'de sanayinin zayıflaması ile gelişmiş ülkelerde sanayinin ekonomi içindeki ağırlığının azalmasının aynı olmadığının işaret ederek, gelişmiş ülkelerin yüksek teknoloji odaklı sanayi sonrası bilgi toplumuna geçerken, Türkiye'de geleneksel sektörlerin her geçen gün gerilediğini söyledi.

Türkiye'nin klasik sanayileşmesini tamamlamadan hizmet sektörü ağırlıklı bir ekonomiye sahip olma yolunda ilerlediğini ifade eden Bahçıvan, "Bu durumu ülkemizin ve toplumumuzun geleceği açısından doğru bulmuyoruz. Zira bilinmelidir ki toplumlar ancak üretmek ayakta kalabilir" açıklamasında bulundu.

Bahçıvan, erken sanayisizleşmenin, gelişmekte olan bir ülkenin sanayileşme ve teknoloji gelişim sürecinde yeterince ilerlemeyen, sanayinin ekonomide lokomotif olma rolünü yitirdiği, imalat sanayinin yapsal dönüşümünü tamamlamadan



üretim, istihdam ve yatırım içindeki ağırlığını kaybetmeye başlaması olduğunu anlattı.

'SDM, küresel standartlarda bütüncül bir sanayi dönüşüm yaklaşımıyla kurgulandı'

ISO Başkanı Erdal Bahçıvan, sanayisizleşme riskini yaratan bir dizi küresel ve yurt içi dinamiklerin olduğunu belirterek, gerçekleştirmek durumunda oldukları kalkınma süreci için "Yeni Nesil Sanayi Politikası'nın en üst seviyede ihtiyaç duydukları kılavuz olduğunu kaydetti.

Oda olarak Stratejik Dönüşüm Merkezi (SDM) kurduklarını anımsatan Bahçıvan, "SDM, küresel standartlarda bütüncül bir sanayi dönüşüm yaklaşımını benimseyecek prensiplerle ve bununla bağlantılı saha uygulamalarıyla kurgulandı," diye konuştu.

Bahçıvan, SDM'nin ürettiği ve Türkiye'de ilk defa uygulanacak "Değer Odaklı Dijitalleşme ve Büyüme Programı'nın erken sanayisizleşmeye mücadelede firma düzeyinde yapacaklarının en yüksek standardı olduğunu dile getirdi.

Türkiye'nin bugünkü ve temeldeki ihtiyaçları sanayi sektörünün ana yapısal sorun ve ihtiyaçlarına bütünlüklü şekilde ve uzun vadeli bakış açısıyla yanıt verecek kapsamlı bir sanayi politikası çerçevesi olduğunu aktaran Bahçıvan, "Bu süreçte kamu ile sanayi sektörümüz arasındaki iletişim ve işbirliğinin, küresel dönüşümün getirdiği yeni şartlara göre yeniden kurgulanmasının da bir

o kadar önemli olduğu düşünseydiniz," değerlendirmesinde bulundu.

'Türk üreticisi ve ihracatçısı olarak rekabet edeceğimiz inaniyorum'

Erdal Bahçıvan'ın açılış konuşmasının ardından Türkiye Ekonomik Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) Ekonomik ve Yapısal Politikalar Merkezi Direktörü Burcu Aydın moderatörlüğünde panel düzenlendi. Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) Başkanı Mustafa Gültepe, panelde yaptığı konuşmada, sanayinin konusulduğu, tartışıldığı bir ortamda olduklarını belirterek, erken sanayisizleşme konusuna dikkati çekti.

Gültepe, 20 sene önce küresel üretimde Çin'in almış olduğu payın yüzde 5 olduğunu anımsatarak, "Bugün yüzde 35'e yükseldi. Demek ki bir şeyler güzel bir şekilde kısa, orta ve uzun vadede iyi bir şekilde planlanmış. İhracattan aldığımız pay ise 20 sene önce yüzde 3 seviyelerindeydi, şimdi yüzde 14 seviyesine çıktı," dedi.

Türkiye'nin rekabetçiliği koruyamadığını dolaylı üretici ve sanayinin zor durumda kaldığını işaret eden Gültepe, "Rekabetçilik korunmuş olsaydı Türkiye'nin dünyadan almış olduğu ihracat ya da üretime almış olduğu pay yükselmis olabilirdi," ifadesini kullandı.

'Rusya-Ukrayna Savaşı ekonomimizi çok daha dramatik etkilemiştir'
Müstakil Sanayiler ve İşadamları Derneği (MÜSİAD) Genel Başkanı Burhan Özdemir

ISO SDM'ye herkes sahip çıkmalı

KONUŞMASINDA ülkemizi erken sanayisizleşme riskinden yüksek nitelikli üretime geçişin kurtaracağını belirten Bahçıvan şunları söyledi: "ISO olarak Stratejik Dönüşüm Merkezini tam da bu anlayışla kurduk. SDM çalışmaları sadece ISO'nun ya da bir kurumun projesi değildir. Bu proje, Türkiye'mizin geleceği için çok önemlidir ve herkesçe sahip çıkılmalıdır. Bu doğrultuda, Stratejik Dönüşüm Merkezimizdeki çalışmalarımızı ve geliştirdiğimiz SDM KOBİ Dönüşüm Programını Sanayi ve Teknoloji Bakanlığımız ile de paylaştık. Memnuniyetle ifade ediyorum ki Bakanlığımız ve KOSGEB bu programa sahip çıktılar ve güçlü bir şekilde desteklediler. Programın ilk somut uygulamasını da geçtiğimiz haftalarda Türkiye İş Bankası'nın desteğiyle hayata geçirdik."

ise Orta Doğu'da ciddi gerilim olduğunu, bunun giderek arttığını ifade ederek, "Küresel enerji piyasalarını adeta sarsan ve global ölçekte tüm ülkeleri etkileyen, artık insanların ne kadar rezervinin kaldığını konuştuğu, tekrar petrol fiyatlarının 100 doların üstünü görebileceğinin tartışıldığı son derece kritik bir dönemden geçiyoruz," dedi.

Rusya-Ukrayna Savaşı çıktığında savaşın ilk 3 ayında Türkiye'nin net enerji ithalatının yaklaşık 19 milyar dolar olduğunu, ABD-İsrail, İran savaşları sonrasında ilk 3 ayda yapılan net enerji ithalatının yaklaşık 14 milyar dolar olduğunu belirtti. Özdemir, Rusya-Ukrayna Savaşı ile ABD-İran Savaşı arasındaki enerjide verilen cari açığın farkının 5 milyar dolar olduğunu ifade ederek, şunları kaydetti:

"Aslında insan baktığında daha tersi bir beklenti bekliyoruz. Çünkü Amerika, İran ve İsrail jeopolitik anlamda tüm Orta Doğu'yu ve tüm global ölçekte herkesi çok daha fazla etkiliyor. Hürmüz Boğazı geçişine tüm dünyanın ciddi anlamda gerek enerji, gerek petrokimya, gerek tohum, ham madde ve benzeri ekseninde çok ciddi ihtiyacının olduğu bir bölge. Ukrayna, daha çok Avrupa'nın tarım ve civar ülkelerin sadece enerji noktasında etkilendiğini düşündüğümüz yer diyebiliriz. Rusya-Ukrayna Savaşı ekonomimizi çok daha dramatik etkilemiştir."

Özdemir, ABD, İran, İsrail savaşının Türkiye'nin diplomatik ağırlığının bir ekonomik varlığa dönüşebilme potansiyeli taşıdığını söyledi.

2008-2010 yıllarında ekonomide yaşanan gelişmelerle ilişkin hatırlatılarda bulunan Özdemir, "O gün elde ettiğimiz ucuz finansmanla fabrika sayılarımızı 1'den 2'ye, 2'den 4'e mi çıkardık? Yoksa söz konusu ucuz kaynakları bambaşka şeyler için mi kullandık? Ben ülkemizin temel problemlerinden bir tanesinin plansız sanayileşme olduğunu düşünüyorum," değerlendirmelerinde bulundu.

Özdemir, MÜSİAD'ın yaklaşık 6 aydır Türkiye'nin atıl kapasitesi üzerine çalıştığını, Türkiye'deki fabrikaların bazılarının hissiyatla fazla büyük, bazılarının ise planlı olarak iyi büyüklükte kurulduğunu gözlemlediklerini dile getirdi.

Atıl kapasitelere ilişkin değerlendirme yapan Özdemir, "5 tane hattı olup o hattın en fazla 2'sini doldurabilen kıymetli tesislerimizin farklı alanlarda devlet eliyle büyük sanayi tesislerinin altı tedarikçisi haline getirilmesi gerektiğini düşünüyorum," şeklinde konuştu. Erken sanayisizleşme kavramının önemine değinen Özdemir, "Son 2 yıldır iş gücü anlamında sanayi sektöründen hizmetler sektörüne 160 bin geçiş var. Yani iş gücü sayımız azalıyor ama maalesef üretimden ve sanayiden insanlar hizmetler sektörüne doğru kayıyor. Aslında bu da erken sanayisizleşmenin bir göstergesi temeline. Bizim mutlak surette sanayinin ya da sanayi, üretim, imalat alanında çalışanlarla hizmet sektöründe çalışanlar arasındaki konfor farkını bir şekilde kapatıyor olmamız lazım," değerlendirmelerini yaptı.



Türkiye'de sanayi sıkıştı!

İstanbul Sanayi Odası (İSO)

Meclisinin Temmuz ayı olağan toplantısı "Türkiye'yi Bekleyen Tehlike: Erken Sanayisizleşme" ana gündemi ile Odakule Fazıl Zobu Meclis Salonu'nda gerçekleştirildi. **İSO Başkanı Erdal Bahçivan**, Türkiye'de mevcut sanayi üretim tabanının 'düşük teknoloji, yetersiz öz sermaye, zayıf verimlilik ve yüksek ithal girdi' bağışlılığı içine sıkıştığını dile getirdi. Bahçivan, Türkiye'de sanayinin zayıflaması ile gelişmiş ülkelerde sanayinin ekonomi içindeki ağırlığının azalmasının aynı olmadığına işaret ederek, gelişmiş ülkelerin yüksek teknoloji odaklı sanayi sonrası bilgi toplumuna geçerken, Türkiye'de geleneksel sektörlerin her geçen gün gerilediğini söyledi.

Türkiye'nin klasik sanayileşmesini tamamlamadan hizmet sektörü ağırlıklı bir ekonomiye sahip olma yolunda ilerlediğini ifade eden Bahçivan, "Bu durumu ülkemizin ve toplumumuzun geleceği açısından doğru bulmuyoruz. Zira bilinmelidir ki toplumlar ancak üreterek ayakta kalabilir" açıklamasında bulundu. Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) Başkanı Mustafa Gültepe de 20 sene önce küresel üretimde Çin'in almış olduğu payın yüzde 5 olduğunu hatırlatarak, "Bugün yüzde 35'e yükselmiş. Demek ki bir şeyleri güzel bir şekilde kısa, orta ve uzun vadede iyi bir şekilde planlamışlar. İhracattan aldığı pay ise 20 sene önce yüzde 3 seviyelerindeyken, şimdi yüzde 14 seviyesine çıktı" dedi.

Türkiye'nin rekabetçiliği koruyamadığından dolayı üretici ve sanayicinin zor durumda kaldığına işaret eden Gültepe, "Rekabetçilik korunmuş olsaydı Türkiye'nin dünyadan almış olduğu ihracat ya da üretimden almış olduğu pay yükselmiş olabilirdi" ifadesini kullandı. **MÜSİAD** Başkanı Burak Özdemir de "Son 2 yıldır iş gücü anlamında sanayi sektöründen hizmetler sektörüne 160 bin geçiş var. Yani iş gücü sayımız azalmıyor ama maalesef üretimden ve sanayiden insanlar hizmetler sektörüne doğru kayıyor. Aslında bu da erken sanayisizleşmenin bir göstergesi temelinde" değerlendirmelerini yaptı.

EKONOMİ SERVİSİ



◀ SANAYİNİN BÜYÜKLERİ ▶

Prof. Özkaya, ISO-500 Raporunu değerlendirdi 'Türk sanayisi üretiyor ama kazancın çoğu finansmana gidiyor'

Galatasaray Üniversitesi İktisat Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Ata Özkaya, "Bu dönemin ISO 500 raporu iki boyutlu değerlendirilebilir. Bir tarafta sanayinin hâlâ üretme, ihracat yapma ve ayakta kalma kapasitesi var. Üretimden satışlar reel olarak yeniden artıya geçmiş, ihracat da Türkiye ortalamasının üzerinde büyümüş. Bu olumlu taraf olarak görünüyor." dedi.

Prof. Dr. Ata Özkaya, İstanbul Sanayi Odası'nın Türkiye'nin büyük sanayi kuruluşlarına yönelik olarak yaptığı araştırmanın ilk aşaması olan ISO-500 raporu sonuçlarını değerlendirdi. Sonuçlarda, öncelikle olumlu yönler üzerinde duran Özkaya, "Ama diğer tarafta sanayinin dinamikleri hâlâ kırılgan. Kârlılık tarihsel ortalamaların altında, zarar eden firma sayısı yüksek kalıyor ve finansman giderleri faaliyet kârının çok büyük kısmını emiyor. Yani tablo şu: Türk sanayisi hâlâ üretiyor ama ürettiği değer önemli kısmını büyümeye değil, finansman yükünü taşımaya harcıyor." değerlendirmesini yaptı.

▶ "KURUN SEVİYESİ VE ÖNGÖRÜLEBİLİRLİĞİ ÖNEMLİ"

- Ata hocam, Geçen yıl kur politikalarındaki dalgalanmalar, reel efektif döviz kuru seviyesi, bu listedeki firmaların küresel rakipleri karşısındaki fiyat avantajını nasıl baltalıyor ya da güçlendiriyor?

- Burada sadece nominal kura bakmak yanıltıcı olur. Sanayici için asıl mesele reel kurdur; yani kur artışı ile içerideki maliyet ve fiyat artışlarının birlikte değerlendirilmesidir. Eğer kur artışı içerideki ücret, enerji, finansman ve ara malı maliyetlerinin gerisinde kalıyorsa, yakalayamıyorsa ihracatçı kâğıt üzerinde kur artışı görse bile rekabet avantajı elde edemez. 2025'te reel kur yıl içinde volatildi. Bu da firmaların fiyat yapmasını zorlaştırdı. Görünen ana risk şu: Kurun seviyesi kadar öngörülebilirliği de önemli olduğu için, sanayici 6 aylık periyotlarla ileriye kestiremiyorsa, ihracat fiyatı vermek ve yatırım kararı almakta zorlanacaktır.

Sanayici için mesele doların kaç lira olduğu değildir ve fakat kur, maliyet ve finansman üçlüsünün birlikte nereye gittiğidir.

▶ "SANAYİCİNİN YATIRIM KAPASİTESİ SINIRLANIYOR"

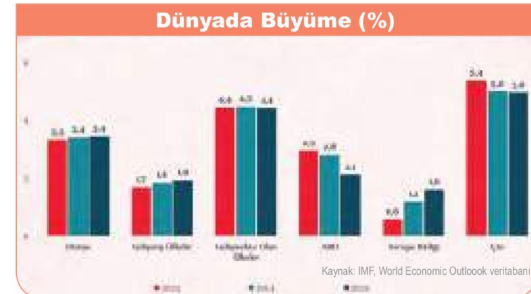
- Raporda elde edilen kârların, sabit sermaye yatırımlarına (makine-teçhizat) dönüşme oranı nedir?

Sanayiciler bu kârları üretim kapasitesini artırmak için mi kullanıyor, yoksa finansal giderleri karşılamak ve yüksek faiz ortamında borç çevirmek için mi?

- ISO 500 verisinden, doğrudan "kârların şu kadarı makine-teçhizata gitti" diye net bir oran çıkarmak kolay değil. Bunun için şirket nakit akım tablosu, yatırım harcamaları ve makine-teçhizat altı kırılımı gerekir. Ne var ki dolaylı göstergeler bize şunu göstermektedir: Finansman giderleri çok yüksek olduğu için sanayicinin yatırım kapasitesi gittikçe sınırlanıyor. Faaliyet kârının çok büyük bölümü finansman giderlerine gidiyorsa, kârın yatırıma dönüşme hızı zayıflar. Bu nedenle 2025'te nominal kâr artışı var görünüyor ancak bu artışın güçlü bir sabit sermaye yatırıma dönüşüğünü söylemek henüz mümkün değildir. Daha kısa söylersek "kâr var gibi görünmesine rağmen bu kârın ne kadarı fabrikaya ne kadarı bankaya gitmektedir" sorusu asıl belirleyici bileşendir.

▶ "RAPORDA SKDM ÖLÇÜM SONUÇLARI YOK"

- Avrupa Birliği'nin Kıbrıs Karbon Düzenlemesi (SKDM) kapıda. Raporda, karbon yoğun sektörlerin (demir-çelik, çimento, kimya) bu düzenlemeye hazır olma durumu nasıl ölçülüyor? Bu firmaların yeşil dönüşüm için ayırdığı bütçe, yurtdışı rakiplerine →





SANAYİNİN BÜYÜKLERİ



kıyasla yeterli düzeyde mi?

- Tabii rapor bu konuda bize doğrudan bir ölçüm sunmuyor. Birçok meslektaşım da bu konuyu ifade etmekte. SKDM açısından risk çok açık: Demir-çelik, çimento, alüminyum, gübre, elektrik ve hidrojen gibi karbon-yoğun alanlarda artık karbon maliyeti ihracat fiyatının parçası olarak düşünülmalıdır. Türkiye için mesele sadece çevre politikası olmaktan çıkmıştır ve doğrudan rekabet politikası bileşeni haline gelmiştir. Karbon verisini ölçemeyen, doğrulayamayan ve emisyonunu düşüremeyen herhangi bir firma, AB pazarında fiyat dezavantajı yaşayabilir.

Kimya sektörleri ilk aşamada doğrudan aynı kapsamda değildir. Gübre, hidrojen ve ileride kapsamın genişlemesi neticesinde kimya **sanayi** de bu dönüşümden mutlaka etkilenecektir. Dolayısı ile SKDM artık çevre başlığı değil; ihracatçının yeni maliyet bileşeni ve rekabet sıkılaştırıcı yeni bir faktördür.

► “YÜKSEK TEKNOLOJİ ÜRÜNLERİ SERİ ÜRETİME GEÇMELİ”

- Türkiye uzun yıllardır orta-yüksek teknoloji ürünlerin ihracat içindeki payını artırmaya çalışıyor. Fakat **ISO 500** verileri, son dönemde bu payda bir gerileme veya yatay seyir olduğunu mu gösteriyor?

- Yüksek teknoloji payında sınırlı bir artış var ve bu özellikle savunma **sanayi** gibi alanların etkisiyle parlak gibi görünüyor. Öncelikle burada bir parantez açmamız gerekiyor. Yüksek teknoloji üretimine kaynak aktardığınızda bunun geri dönüşünü ürün bazlı görmemiz geçici veri artışlarına neden olabilir. Ayrıca, basın-yayında “Ulusal gururu” okşayacak şekilde her gün yeni bir enformasyon görülüyor olabilir. Ancak, bu ürünler prototip aşamasında kalmaktadır ve ölçek ekonomisi ile seri üretime geçmemektedir. Örneğin basın-yayında her

gün tanıtımı yapılan silahların bir savaş anında saatte binlercesinin kullanılacağını düşündüğümüzde, bunları üretecek büyük fabrikalar, sermaye yatırımı ve yetkin işgücü gerekir. Ancak bunlar henüz hayata geçmiş değildir. Bu yüzden dönemsel ilgi ve kısmi talebin bazı şirketleri “parlatması”, bu yatırımları verimli üretime dönüştürmüş yanlıgısı oluşturabilmektedir. Unutmamalı ki, yüksek teknoloji ürün yapımında kullanılan yüksek teknoloji ara malı ithalatına da yüksek derecede bağımlı bir üretim yapımız vardır.

► “YÜKSEK TEKNOLOJİ SANAYİNİN GENELİNE BAĞLANMALI”

Öte yandan Rapora genel anlamda baktığımızda orta-yüksek ve yüksek teknolojinin toplam payı son yıllardaki zirvesinden gerilemiş durumda. Türkiye bazı stratejik sektörlerde ilerliyor ama bu dönüşüm henüz **sanayinin** geneline yayılmış değil.

Dolayısı ile önemli olan tek tek başarılı şirketlerimizin olmaması değil. Sorun, bu başarıyı geniş bir **sanayi** tabanına yayılmıyor olmasıdır. Savunma **sanayindeki** başarı başlangıç olarak değerlidir; ne var ki makine, elektronik, kimya, otomotiv yan **sanayi** ve ara malı üretiminde de daha geniş bir teknoloji sıçramasına ihtiyaç vardır.

Türkiye'nin bu açıdan sorunu başarılı “teknoloji adaları” kurmak değil; bu adaları **sanayinin** geneline bağlayacak sermaye ve yetkin insan gücü köprüleri kurmaktır.

► “ORTA ÖLÇEKLİ FİRMALAR GÜÇLÜ KALMALI”

- Listede yer alan ilk 10 ile son 10 firma arasındaki kârlılık, ihracat ve Ar-Ge harcama uçurumu hiç

Seçilmiş Temel Göstergeler

	Tutar (Milyon TL)		Değişim (%)	Net Satışlara Oran (%)	
	2024	2025		2024	2025
Net Satışlar	10.278.897	10.088.768	-2,0	100,0	100,0
Satışlar Maliyeti	8.767.303	8.514.959	-2,5	85,4	84,3
Büyük Satış Karı (Zararı)	1.502.790	1.151.810	-41,9	14,6	11,3
Parçiyet Gelirleri	683.067	1.125.251	64,6	6,6	11,1
İhracat Karı (Zararı)	646.885	1.006.379	55,3	6,2	9,9
Finansman Gelirleri (Zararı)	98.718	1.318.370	123,8	0,9	12,9
Finansman Giderleri	638.513	858.113	34,3	6,2	8,5
Gelirler Karı (Zararı) (NÖ.)	187.417	440.165	134,7	1,8	4,4
Satır Amortisman ve Vergi Öncesi Kar (EBITDA)	1.217.940	1.811.118	49,5	11,8	17,9



◀ SANAYİNİN BÜYÜKLERİ ▶

bu kadar açılmamıştı. Bu durum, Türk sanayisinde “kutuplaşma” tehlikesini mi işaret ediyor? Orta ölçekli firmaların bu rekabetten tasfiye olması, gelecekte sanayi yapımızı nasıl dönüştürür?

- Bunu ilk 10 büyüyor, diğerleri küçülüyor diye değerlendirmek lazımdır. Daha doğru kavram ölçek ayrışmasıdır. Büyük firmalar finansmana, ihracat pazarlarına, Ar-Ge kapasitesine ve nitelikli insan kaynağına daha kolay erişmekte, yetiştirmektedir. Orta ölçekli firmalar ise yüksek faiz, kur belirsizliği ve enerji maliyeti altında daha fazla birbirine yakınsamaktadır.

Bu ayrışma derinleşirse Türk sanayiinde iki katmanlı bir yapı oluşur. Bir tarafta küresel üretim zincirlere bağlı büyük firmalar, diğer tarafta düşük marjla ayakta kalmaya çalışan orta ölçekli firmalar. Orta ölçekli firmaların tasfiye olması kısa vadede verimsizliği azaltıyor gibi görünse de uzun vadede tedarik zincirini zayıflatır, rekabeti azaltır ve sanayi tabanını daraltır.

Orta ölçekli sanayici zayıflamaya devam ederse, büyük firmaların da tedarik zinciri zayıflar. Maliyetleri yükselir.

► “YÜKSEK FAİZ YATIRIM İŞTAHINI ZAYIFLATIYOR”

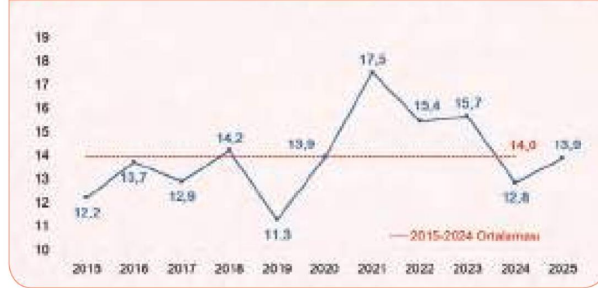
- Yüksek faiz ortamında, sanayi firmaları üretim mi yapmalı yoksa mevduat faizinde para tutarak risksiz getiri mi elde etmeli ikilemi yaşıyor. Raporda, firmaların banka mevduatlarındaki artış ile stok ve yatırım kalemlerindeki artışı kıyasladığınızda, “üretimden vazgeçme” eğilimine dair somut bir veri görüyoruz musunuz?

Bu önemli bir sorudur.

Bu soruya klasik biçimde “sanayici üretimden vazgeçiyor mu?” diye bakarsak eksik kalırız. Ben bunu üretim fonksiyonu açısından okuyorum. Sanayicinin ürün fiyatı yalnızca ücretlere veya kura bağlı değildir; sermayenin finansman maliyetine, işgücü maliyetine, mevcut teknolojinin marjinal üretkenliğine ve sermaye ile



Faiz, Amortisman ve Vergi Öncesi Kar/Net Satışlar (%)



emeğin birbirinin yerine ne kadar geçebildiğine bağlıdır.

Yüksek faiz ortamında sermayenin piyasa fiyatı yükselir. Eğer firma bu maliyeti ürün fiyatına yansıtmıyorsa ya kâr marjı düşer ya yatırım ertelenir ya da firma likiditeyi korumayı tercih eder. Bu, doğrudan “sanayici üretimi bıraktı, mevduata geçti” demek değildir. Daha doğru ifade şudur: Yüksek faiz, üretimin eşik kârlılık seviyesini yukarı çeker.

Teorik fiyat modellerimiz açısından bakarsak, sanayici ancak ürün fiyatı, sermaye ve işgücünün maliyetini karşılayacak kadar yükselebiliyorsa üretimi genişletir. Ama ürün fiyatı küresel rekabet, iç talep zayıflığı, vergi baskısı veya kur politikası nedeniyle sınırlanıyorsa, sermayenin artan fiyatı üretim kararını bozar. Bu durumda mevduat faizi sadece alternatif getiri değil, üretimin fırsat maliyeti haline gelir.

Dolayısıyla burada ölçülebilir eğilim şöyledir: Sanayi üretimden tamamen kopmuyor ve fakat yüksek faiz nedeniyle kapasite artırma, yeni yatırım yapma ve stok taşıma iştahı zayıflıyor. Mevduat artışı görürsek bunu “üretimden kaçış” diye değil, “üretim riskine karşı bilanço savunması” diye değerlendirmek daha isabetli olur.

Neticede yüksek faiz sanayiciyi üretimden hemen çıkarmaz; ama yatırım kararını beklemeye aldırır.

► “İKİNCİ EL MAKİNEİN AVANTAJI VE DEZAVANTAJI VAR”

- Raporda yeni makine-teçhizat alımlarına kıyasla, ithal ikinci el makine kullanımındaki eğilim nasıl?

Bu durum, kısa vadede maliyet avantajı sağlasa da, uzun vadede verimlilik düşüklüğü ve yüksek enerji tüketimi olarak sanayiye nasıl geri döner?

- İkinci el makine konusunu sadece maliyet avantajı olarak görmemek gerekir. Evet, yüksek faiz ve pahalı kredi ortamında ikinci el makine kısa vadede firmaya nefes aldırabilir. Çünkü yeni makine-teçhizat yatırımı için gereken finansman ihtiyacını azaltır. Fakat üretim fonksiyonu açısından baktığımızda bunun bir bedeli vardır.

Bir makinenin fiyatı düşük olabilir; ama o makinenin



◀ SANAYİNİN BÜYÜKLERİ ▶

marjinal üretkenliği de düşükse, enerji tüketimi yüksekse ve bakım ihtiyacı fazlaysa, firma aslında bugünkü finansman maliyetini yarına verimlilik kaybı olarak taşır. Bu nedenle ikinci el makine tercihi kısa vadede sermaye maliyetini düşürürken, uzun vadede ürün fiyatı üzerinde başka bir baskı oluşturur, o da daha düşük verimlilik, daha yüksek enerji maliyeti ve daha yüksek karbon maliyeti olarak belirir.

Bizim üretim fonksiyonu yaklaşımımızla söylersek, burada mesele yalnızca sermayenin fiyatı değildir; sermayenin niteliğidir. Yeni ve verimli makine, aynı sermaye birimiyle daha yüksek seviyede çıktı üretir. Eski makine ise sermayeyi ucuzlatır ama üretimin minimum marjinal üretkenlik sınırını aşağı çeker. Bu da uzun vadede **sanayinin** fiyat rekabetini zayıflatır.

Özellikle Avrupa Birliği'nin karbon düzenlemeleri devreye girerken, eski ve enerji yoğun makine parkı sadece verimlilik sorunu değil, ihracat maliyeti sorunu haline gelir. Firma bugün ucuz makineyle yatırım yapmış gibi görünür; ama yarın daha yüksek enerji faturası, daha yüksek bakım gideri ve daha yüksek karbon maliyetiyle karşılaşabilir. Teorik çerçevede görünmeyen bir etki daha ortaya çıkarır bu durum. İnsan kaynağınız eski makineye uygun yetişmeye devam eder de, yeni makinelerle adapte olacak bilgiye erişemezse, uzun vadede hem işgücü verimi düşer hem de ücret düşer, verimsizlik çok boyutlu yayılır.

İkinci el makine bugünkü faiz yükünü hafifletir. Öte yandan yarın verimlilik, enerji ve karbon maliyeti olarak **sanayicinin** karşısına çıkar. Bilgi seviyesi düşen bir insan kaynağı oluşmasına neden olur ki, göçle işgücü ikamesine neden olur ve toplumun ilerleme hızı düşer belki de toplumsal bozunum meydana gelir. Basitçe, ikinci el makine bugün finansman kolaylığı sağlar; ama yarın

enerji, bakım ve karbon maliyeti olarak geri dönebilir.

► “MAKİNE VE EKİPMAN YATIRIM İŞTAHI ÇOK SEÇİCİ”

- Geçen yılın verilerine bakarak, **sanayicilerin 2026 yılı yatırım iştahi hakkında ne söyleyebilirsiniz? Mevcut veriler, önümüzdeki dönemde istihdamda daralma mı, yoksa nitelikli işgücüne yönelik bir talep patlaması mı yaşanacağını gösteriyor?**

- 2026 için yatırım iştahında tamamen bir çöküşten bahsetmemek gerekir. Merkez Bankası'nın yatırım eğilimi anketleri, imalat **sanayinde** özellikle makine ve ekipman yatırımlarına yönelik beklentinin pozitif olduğunu gösteriyor. Fakat bu iştahtan çok seçici. Her sektör ve her firma aynı ölçüde yatırım yapamayacaktır.

İstihdam tarafında klasik anlamda geniş bir işçi talebi patlamasından çok, nitelikli işgücüne yönelik talep artışı beklemekteyim. Çünkü teknoloji yoğunluğu, otomasyon, enerji verimliliği ve dijitalleşme arttıkça **sanayinin** ihtiyaç duyduğu emek tipi değişiyor. Sayısal istihdam zayıf kalabilir; ama mühendislik, yazılım, bakım, otomasyon, veri analitiği ve enerji yönetimi gibi alanlarda talep güçlenebilir. 2026'da istihdamın sayısından çok niteliğin belirleyici olacağını öngörüyorum.

► “OTOMOTİVDE İÇ PAZARDA DARALMA SİNYALLERİ VAR”

- Yüksek faiz ve kredi kısıtlamaları nedeniyle otomobil satışlarının düştüğü bir ortamda, **ISO 500'deki otomotiv firmalarının kârlılık dengesi nasıl sağlanıyor? Firmalar iç pazardaki daralmayı, ihracattaki fiyat avantajıyla mı telafi ediyor, yoksa stoklar mı eriyor?**

- Öncelikle 2025 **ISO 500**'de otomotiv firmalarının çok güçlü bir ağırlığı var. Ford, Oyak-Renault, Toyota ve Mercedes-Benz gibi firmalar ilk sıralarda yer alıyor. Bu firmaların göreceli pazar payı dengesi sadece iç pazara bağlı değil; ihracat, tedarik zinciri yönetimi, model karması ve ölçek ekonomisi belirleyici.

2026'da iç pazarda daralma sinyalleri var; ama otomotiv firmaları bunu tek kanaldan telafi etmiyor. Bir kısmı ihracatla, bir kısmı ürün karmasıyla, bir kısmı maliyet yönetimiyle, bir kısmı da stok ve kampanya politikalarıyla dengelemektedir. “Stoklar eriyor” demek için şirket bazlı stok verisine bakmak gerekir. Genel itibarı ile Otomotivde rekabet artık sadece fiyat avantajıyla değil, ölçek, ihracat bağlantısı ve yapısal teknoloji dönüşümüyle sağlanıyor. Otomotivde iç pazar önemli olmasına rağmen büyük üreticilerin asıl sigortası ihracat ağı ve ölçek belirleme gücüdür.

