



Istanbul Sanayi Odası (ISO) değerli bir bilgilendirme ve iş birliği çağrısına platform oldu.

"Almanya'nın Sanayi Kalbinde Sürdürülebilir Ekonomi ve Yatırım Fırsatları" semineri, iş dünyasının yanı sıra STK temsilcileri ve akademisyenleri bir araya getirdi.



Fatih KUŞÇU

Almanya ve iş birliği çağrısı

Almanya'nın **sanayide** kalbi olarak anılan Kuzey Ren Vestfalya bölgesi, aynı adlı yatırım ajansı NRW Global ve farklı temsilciler tarafından anlatıldı. Kuzey Ren Vestfalya, kömür havzalarının bolluğunu demir çelik üretimiyle buluşturan bir akılla

gelişmiş. Bölgenin 18 milyonu aşan nüfusu içinde 9.8milyon kişi iş hayatında yer alıyor.

Almanya'nın toplam 872 milyar € büyüklüğündeki GSMH'nin 373.1 milyar € tutarındaki bölümü burada üretiliyor. 223 milyar € ihracatı, 281 milyar € ithalatı NRW'de gerçekleş-

yor.

Ama en çarpıcı rakamlar büyük bir değişimle karşımıza çıkıyor:

1960'ta 500 bin kişi kömür madenlerinde çalışıyor. Şimdi bu sayı sıfırlanmış.

1960'ta sıfır olan üniversite öğrencisi sayısı ise bugün 250 bini

aşmış durumda.

Eğitimi, teknoloji ve **sanayi** dönüşümün parçası haline getirmiş.

Business Metropole Ruhr bünyesinde Greentech, Ruhr Proje Yöneticisi olan Christina Zollmarsch ve HyMR Hidrojen Direktörü Jörn Kleinlümern'in bilgilendirmeleri çok değerli oldu.

Hem bölgenin yapısı hem de hidrojen başta olmak üzere NRW'ye yatırım iş birliği çağrısı, mutlaka karşılığını bulacaktır.

HİDROJENDE GÜÇLÜ ADIMLAR

Türk Alman Enerji İş birliği, Ankara'da düzenlenen 7. Enerji Forumu'nda önce adını değiştirdi. Hatırlayalım, "Türk-Alman Enerji Ortaklığı"nın adı "Türk-Alman Enerji ve Mineraller Ortaklığı"; "Türk-Alman Enerji Forumu"nun adı ise "Türk-Alman Enerji ve Mineraller Forumu" olarak değiştirildi.

ETKB Alparslan Bayraktar, jeopolitik gerilimler, bölgedeki çatışmalar, tedarik zincirlerindeki aksamalar ve piyasalardaki dalgalanmaların enerji alanında ülkelerin dayanıklılığını her geçen

gün sinadığına işaret etti ve "Enerji güvenliği, artık hiçbir ülkenin tek başına tesis edebileceği bir olgu değildir." dedi.

Bakan Bayraktar, Türkiye'nin önceliğinin 'enerji güvenliğini güçlendirmek', 'dışa bağımlılığı azaltmak' ve '2053 Net Sıfır' hedefine ulaşmak olduğuna dikkat çekti.

Burada yeni veriler gündeme geldi. Türkiye'nin toplam kuru gücünün yaklaşık yüzde 65'i yenilenebilir kaynaklardan sağlanıyor. Bu kapasite, yenilenebilir enerjide Avrupa'nın 5'inci, dünyanın

11'inci ülkesi konumuna getirdi. Bu yıl sonunda güneş enerjisi, kurulu güç kapasitemizin en büyük tekil kaynağı olacak. "Yenilenebilir enerji ve enerji verimliliği, Türkiye ile Almanya'nın birlikte hızla ilerleyebileceği son derece büyük bir potansiyel iş birliği alanı.

Almanya Ekonomi ve Enerji Bakanı Katherina Reiche de, konuşmasında defalarca yeşil hidrojen alanına vurgu yaptı ve işbirliği çalışmalarına atıfta bulundu.

Ortak hedefler bilinçli, stratejik ve vizyoner bir biçimde geliştirildi. Enerji güvenliği, yalnızca elektron ve moleküllü değil; o enerjisi üreten teknolojilerin temelini oluşturan

kritik mineralleri ve nadir toprak elementlerini de kapsıyor. Rüzgâr türbininden güneş paneline, bataryadan şebeke ekipmanına kadar enerji dönüşümünün her halkası bu stratejik kaynaklara bağlı. Biz, bir yandan Alman yatırımcıya davette bulunurken bir yandan da kendi üzerimize düşeni, ivedilikle tamamlamalıyız.

"Almanya'nın **Sanayi Kalbinde Sürdürülebilir Ekonomi ve Yatırım Fırsatları**" başlığı, aslında çift taraflı çalışan bir yapıya işaret ediyor.

Türkiye'nin potansiyeli, özellikle yeşil hidrojenle tüm Avrupa'yı istihlal ediyor. Önce mevzuatı tamamlayalım, destek mekanizma-

larımızı çalıştıralım. Eko sistem, kamunun kararlılığı somut olarak görmeyi bekliyor, hızla gelişecektir.

Almanya'nın aradığı iş birliğinin somut adımları, Yeşil Hidrojen Üreticileri Derneği (H2DER) ile H2 Global arasında kararlaştırılan iş birliği ile çok güçlü bir ilerleme sağlayacak. H2 Global, Almanya'nın hidrojen alımını gerçekleştirdiği yapı. Hem üretimde, yatırımcıya destekleyen, hem de alıcının ürün garantisini sağlayan bir yapı.

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'nın yanı sıra **Sanayi** ve Teknoloji Bakanlığı tarafından dikkatle takip edilen süreç, ilke faydasına adımları büyüyecektir.

DÜNYA KUPASI VE FUTBOLUN RUHU

Forma sponsorlukları, spor markalarının yarışında çok farklı bir çerçeveye sunuyor.

Nike, bu yılki turnuvadaki 48 takımın 12'sini giydirdi; Adidas 14, Puma 11 milli takım formasının göğüsünde yer aldı. Britanyalı Umbro'nun tek müşterisi Demokratik Kongo Cumhuriyeti oldu. İran takımının formaları, adını ülkenin kısa menzilli füze savunma sistemiyle paylaşan Majid firması tarafından hazırlandı.

Üç büyük forma üreticisinin toplam değeri, 2018'deki Nike seviyesine yaklaşmıyor. Amerikan şirketinin hisseleri, 2021'deki zirvesinden bu yana değerinin dörtte üçünü kaybetmiş.

İsviçre markası On ve Japon Asics gibi firmalar da rekabette.

Adidas, "Trianda" top tasarımı, "Telstar" (Meksika 1970) ve Teamgeist (Almanya 2006) başanlıklarını çok geri-

sinde. Nike'in yeni "Aero-fit" formaları için şu yorum yapılmış: omuzlarındaki dikik, kumaşın sırtı biçimde dışarı taşmasına neden oluyor ve onları giyen ince yapılı erkekler perimsi bir görünüm alıyor.

En önemli fark, FIFA'nın talebi üzerine, iki devrelik oyun artık dört çeşitli bir oyuna dönüşmüş durumda. "Powerade Hydration Breaks" oyununa girdi. Taraftarlar bu duraklamaların tv reklam arası yapısına homurdanıyor.

Turnuvanın ABD yayıncısı Fox, su molaları sırasında, çoğunda da Sir David Beckham'ın görüldüğü reklamlar nedeniyle tepki çekiyor. Geçen yıl toplanan hisse fiyatı yeniden tokezmeli. Diğer yayıncı kanallar da en iyi günlerinde değil: Fransa'da M6, Britanya'da maçları yanı sıra TV'den yayınlanıyor. Amerika'daki İspanyolca konuşanların çoğu maçları Comcast'ın

Telemundo kanalından izliyor.

32 takımlı turnuva 64 maçla tamamlanıyordu. Bu 48 takımlık yapıda 104 maç var. Oyuncular, bileğe takılan bir vücut takip cihazı olan Whoop takarken görülebilir. İngiltere kaptanı Harry Kane ise nevroitik takılının bir başka popüler parçası olan Oura yu-züklerinin reklamını yapıyor.

Turnuvanın en çok kazananları bahis şirketleri. Deutsche Bank'a göre sektörün iki devi Flutter ve DraftKings, Amerika'daki müşterileri tarafından yaklaşık 2,4 milyar dolarlık rekor bir bahis hacmine ulaşabili.

Bilinen büyük forma üreticilerinin yeni iddialı rakipleri var: Kalshi ve Polymarket. Netflix ve Amazon gibi dev yayın platformları da yayıncılarla rekabete hazır.

Biz Arda'yı allahşayıp Hakan'a küserken devasa bir ekonomik ve kültürel yapı değişimini pas geçmeyelim. Dört devreli, avatari futbolu oyunun ruhu zedeleniyor.

"İSTANBUL'U YÜZÜYÖRÜM" DİYENLER

İBB Gençlik ve Spor Hizmetleri Dairesi Başkanlığı ve İBB Spor İstanbul tarafından "İstanbul'u Yüzüyorum, Maviyle Buluşuyorum" sloganı, binlerce yüzücüyle buluştu.

16 yaş üzerinde 15 ayrı kategoride toplam 444bin TL ödülün de dağıldığı yarış.

Şaşkınbakkal parkurunda gerçekleştirildi. Yerel yönetimler kadar bu tür organizasyonlar var eden, süreklilik kazandıran yapı sponsorludur.

Sportive, Cey Natural, Kahve Dünyası ve SKG'nin katkılan, İstanbul'u Yüzüyorum örneğinin kaideleridir, alışı hak etmişlerdir. Bisikletten maratona, kürekte yelkene onlara branşa, yüzlerce organizasyon gerçekleşiyor.

Çünkü kentler, sağlıklı nesiller ve kent kültürünün buluşmasında sporu göz ardı etmezler. Sürdürülebilir Sağlık ve Spor Derneği gibi, sivil toplum kuruluşları da bu anlayışla çaba sunuyor.

Yaşayan, hareket eden, spor yapan kentli, bu desteği hak eder, bekler ve mutlaka karşılığını verir.

The Economist dergisi, "Kaybedenler Turnuvası" başlığı altında derlemiş Dünya Kupası'nın tartışılan spor, futbol ve ekonomi verilerini. Bilet fiyatları fahiş, 60 \$ ile 7875 \$ arasında fiyatlar görüldü.

Birkaç yüz dolar alınan biletlerin karaborsada 2500 - 3000 \$'a alıcı bulduğu saptanmış.

Kimsenin anlamadığı bir kavram atıldı ortaya: Her oyuncunun dijital ikizi var.

Buradaki dijital ikiz, oyuncunun oyun içindeki "simülasyon karakteri" gibi. Eğlence amaçlı değil, hakem teknolojisi için. FIFA/Lenovo sisteminde oyuncular 3D taramıyor, vücut ölçülerile daha gerçekçi bir dijital avatar/model oluşturuluyor ve bu model yan otomatik ofsayt teknolojilerine entegre ediliyor. FIFA'ya göre her oyuncunun görüntüsü ve dijital avatar sisteme alınarak ofsayt pozisyonlarının daha doğru ve anlaşılır biçimde gösterilmesi hedefleniyor.



İSO 500'de madencilik sektörünün yükselişi

İstanbul Sanayi Odası'nın açıkladığı 2025 yılı en büyük 500 **sanayi** kuruluşu listesinde madencilik sektörüne bağlı çok sayıda firma yer aldı. Gübretaş Maden Yatırımları 251 basamak yükselirken Türk Altın İşletmeleri listeye 175. sıradan giriş yaptı. Maden ve madencilikle ilişkili şirketler sıralamasında Elektrik Üretim AŞ 373 milyar 468 milyon lira net satışla 15. sırada yer alırken Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları AŞ 99 milyar 941 milyon lira ile 17. sırada, Eti Maden İşletmeleri ise 52 milyar 393 milyon lira ile 37. sırada kendine yer buldu. Oyak Çimento 3

basamak yükselerek 40. sıraya yerleşirken 48 milyar 322 milyon liralık net satış gerçekleştirdi. Kazan Soda Elektrik Üretim 72. sırada, Limak Çimento ise 16 sıra yükselerek 91. sırada yer aldı. Esan Eczacıbaşı 11 basamak yükselerek 139. sıraya, Afşin Elbistan Elektrik Üretim ve Ticaret 10 basamak yükselerek 150. sıraya, Medcem Madencilik ise 39 basamak yükselerek 156. sıraya yerleşti. **İSO 500**'deki en yüksek sıçramalardan birini gerçekleştiren Gübretaş Maden Yatırımları 251 basamak yükselerek 12 milyar 264 milyon liralık net satışa ulaştı.



İSO 500'den alınacak dersler



Ferda Besli
ferda.besli@besfin.com

Istanbul Sanayi Odası tarafından hazırlanan ve Şirketler hakkında çok önemli bilgi ve trend içeren 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2025 Çalışması geçen hafta yayınladı. Üretimden satışlar % 28 büyüyerek 11 trilyon TL'ye ulaştı. Bugünkü yazımızda bu çalışmanın detayına girmeden almamız gereken dersleri beş bölümde özetleyeceğim.

1. Üretimden Satışlar %2,1 reel olarak büyüdü ve 11,1 trilyon TL'ye ulaştı. İlk bakışta yatay görünen büyüme oranını 2025'in makro koşullarını ve 2022, 2023 ve 2024 (sırasıyla -%4,2, -%5,2 ve -%3,4) negatif büyüme rakamlarını dikkate aldığımızda bizce önemli bir başarı elde etti şirketler. Aynı zamanda ihracat 2025 genel büyüme oranı olan %4,4'ün iki katı oranında %8,4 aratarak 104,7 milyar USD oldu. Kısaca sıkıntılara rağmen (para politikası, yüksek faiz, artan maliyetler ve değerlenen TL) hem yurt içi hem de yurt dışı satışlar reel olarak büyüdü ve 2025 fena bir yıl olmadı.

2. %2,1 artan reel satışa karşın Sanayi şirketleri maliyetlerini daha iyi yönettiler. Üretimden satışlar %28 artarken Satılan Malın Maliyeti %25 arttığından şirket karlılıkları genelde 2025 yılında arttı. Brüt kar marjı %14,7'den %16,3'e, EBİTDA %12,8'den %13,9'a, faaliyet karı %6,2'den %7,7'e ve VÖK %2,6'dan %3,4'e çıktı. Özetle karlılıklar etkin maliyet yönetimi ile küçük de olsa yukarı çıktı ve pandemiden sonra en iyi yıl oldu.

3. Savunma Sanayi firmalarının 500 Büyük sanayi kuruluşu içindeki ağırlığı 2025 yılında hissedilir şekilde arttı. Üretimden satışlar ile başlayalım. Üretimden satışlar 278 milyar TL'den %116

artarak (4 kat fazla diğer sanayi firmalarından) 602 milyar TL'ye ulaştı ve büyük başarı. EBİTDA %71 artarak 142 milyar TL ve VÖ dönem karı ise %72 artarak 42 milyar TL oldu. Jeostratejik bir konumda olan savunma sanayimizin bu başarısını inşallah devam edecektir.

4. Borç yapısı birazcık kötüleşti. Öz kaynakların payı %52,1'den %49,1'e Net Finansal Borç/EBİTDA oranı 1,44X'den 1,54X'e yükseldi. Buna karşın faiz giderlerinin artan faaliyet giderleri içindeki payı biraz iyileşerek %97'den %85'e geriledi. Hala şirketlerin birincil sorununu finansman giderleri. İyileştirmek için sonuç bölümündeki önerilerin dikkate alınması yararlı olur.

5. Şirketlerin açık pozisyonu artıyor. 2024 yılında 27,1 milyar USD ve 16,4 milyar EUR olan açık pozisyon artarak 34,2 milyar USD ve 18,3 milyar EUR'ya ulaşmıştır. Bir yandan risk aralar finansman giderlerini daha iyi yönetmek bir yandan da artan açık pozisyonlar nedeniyle kur riski almak. Her iki açıdan da zor bir karar. Ancak %50'e yaklaşan TL kredi maliyeti yerine açık pozisyon yönetmek bugüne kadar çalıştı. Daha ne kadar çalışır hep beraber göreceğiz.

Sonuç olarak, 2025 sıkıntılara rağmen üretimden satışların toparlandığı ve karlılığın arttığı bir yıl oldu. Savunma Sanayimiz gittikçe yıldızlaşıyor umarım daha büyük hedeflere ulaşsınlar. Buradan alınacak dersler. 1. Yurt içi ve dışı talep var, işe ve müşteriye odaklanmak lazım. 2. Maliyet ve verimlilik yönetimi olmadan işin içinden çıkmak rekabet etmek mümkün değil. 3. Savunma Sanayi firmaları ile stratejik iş birlikleri daha da öne çıkacak. 4. Finansman giderlerini azaltabilmek için TL Reeskont ve FX Kredi kullanımı önemli. 5. Kullanmadığınız ve satışa, müşteriye faydası olmayan atıl varlıkları paraya çevirerek borçlanmayı azaltmak. Son söz "İş bilen kılıç kuşanının."



2025'te yatırım teşviki YÜZDE 40 DÜŞTÜ

ISO'nun Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı verilerinden hazırladığı rapora göre 2025 yılında verilen yatırım teşvik belgeleri adet bazında yüzde 40, tutar bazında yüzde 6,3 düştü. Yatırım teşvik belgesi kapsamında sağlanan istihdam da yüzde 44 geriledi

EKONOMİ SERVİSİ

İSTANBUL Sanayi Odası (ISO)'nın, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı verilerinden hazırladığı Yatırım Teşvik Bülteni, 2025 yılında yatırım teşviklerinde hem adet hem de tutar bazında belirgin bir yavaşlamaya işaret etti. Geçen yıl teşvik belgesi sayısı, sabit yatırım tutarı ve teşvik kapsamında sağlanan istihdamda gerileme yaşanırken, yabancı sermayeli yatırımlar daha az sayıda belgeyle daha yüksek tutarlara ulaştı. Yerli yatırımlara verilen teşvik tutarındaki gerilemeye karşın, yabancı yatırımcılara verilen teşviklerdeki artış dikkat çekti.

Belge sayısı ve istihdamdaki sert gerileme de yatırım istahının ve yatırıma teşvikin daraldığını ortaya koydu.

2024 yılında 12 bin 218 yatırım teşvik belgesi düzenlenirken toplam sabit yatırım tutarı 1 trilyon 275 milyar TL, istihdam ise 270 bin 929 kişi oldu. 2025'te



belge sayısı 7 bin 331'e, yatırım hacmi 1 trilyon 194 milyar TL'ye, istihdam da 151 bin 752 kişiye geriledi. Böylece belge adedinde yüzde 40, yatırım tutarında yüzde 6,3, istihdamda ise yüzde 44 oranında düşüş kaydedildi.

YERLİYE AZALDI YABANCIYA ARTTI

Toplam yatırım içinde yerli sermaye yüzde 88'in üzerinde pay aldı. Yerli sermayeli teşvik belgeleri 11 bin 786'dan 7 bin 39'a inerken, sabit yatırım tutarı 1 trilyon 165 milyar TL'den 1 trilyon

48 milyar TL'ye, öngörülen istihdam da 254 bin 176'dan 140 bin 657 kişiye düştü. Buna karşılık yabancı sermayeli teşvik belgesi sayısı 432'den 292'ye gerilemesine rağmen yatırım tutarı 109,5 milyar TL'den 146,2 milyar TL'ye yükseldi. İstihdam ise 16 bin 753 kişiden 11 bin 95 kişiye indi.

Yatırım türleri incelendiğinde komple yeni yatırımlar çoğunluğu oluşturdu. 2024 yılında 7 bin 681 belgeyle 727,1 milyar TL tutarında yeni yatırım teşviki düzenlenirken, 2025'te bu rakam 4 bin 319 belge ve 647,5 milyar TL'ye

düştü. Kapasite artırmaya yönelik tevsi yatırımları da tutar bazında dikkat çeken bir yükseliş gösterdi. Belge sayısı 3 bin 626'dan 2 bin 353'e inse de yatırım hacmi 368,8 milyar TL'den 434,7 milyar TL'ye çıkarak yaklaşık yüzde 18 arttı.

Sektörel dağılım da yatırım eğilimlerinde değişimi ortaya koydu. İmalat sanayii, 5 bin 170 teşvik belgesi ve 498,8 milyar TL yatırım ile ilk sırada yer aldı. Ancak imalat, 2024'e kıyasla belge sayısında yüzde 34, yatırım hacminde yüzde 28 ve istihdamda yüzde 49'lük gerileme meydana geldi.

ENERJİ SEKTÖRÜ ÖNE ÇIKTI

Enerji sektöründe belge sayısı 2 bin 159'dan 611'e inerken yatırım tutarı 187,1 milyar TL'den 374,8 milyar TL'ye çıkarak yaklaşık iki katına ulaştı.

Madencilikte de benzer bir görünüm ortaya çıktı. Belge sayısı azalmasına rağmen yatırım tutarı 20,5 milyar TL'den 55,4 milyar TL'ye yükseldi. Hizmetler sektöründe ise yatırım hacmi yüzde 35 azalarak 231,1 milyar TL'ye gerilerken öngörülen istihdam 56 bin 132 kişiden 36 bin 159 kişiye düştü. 2025 yılında tüm ana sektörler içinde büyümesini sürdüren tek alan tarım oldu. Teşvik belgesi sayısı 382'den 491'e yükselirken yatırım tutarı 18,2 milyar TL'den 36,9 milyar TL'ye çıktı. İstihdam da 4 bin 978 kişiden 6 bin 704 kişiye çıktı.