

SANAYİDE BÜYÜK İSRAF

HER 100 BİRİMİN 60'I BOŞA GİDİYOR

Küresel araştırmalar dijital dönüşüm projelerinin büyük kısmının hedeflerine ulaşamadığını gösteriyor; Türkiye'de ise kurulu sanayi kapasitesinin yüzde 60'ından fazlası katma değer üretmiyor

Dünya genelinde dijital dönüşüme yılda 2 trilyon dolardan fazla bütçe ayrılrsa da McKinsey verilerine göre projelerin yüzde 70'i başarısız oluyor. Başarıyı belirleyen temel unsur teknoloji değil; insan ve organizasyon yönetimi. Kültüre ve insana yatırım yapan şirketler, sadece teknoloji odaklı olanlara göre 5,3 kat daha yüksek başarı yakalıyor. Türkiye'de ise yükselen maliyetlere karşılık verimlilik sorunu rekabet gücünü baskılıyor.

Merkez Bankası verilerine göre imalat sanayinde kapasite kullanım oranı yüzde 74,5 seviyesindeyken, saatlik iş gücü maliyeti yıllık yüzde 43 arttı. Ekipman etkinliği ile kapasite kullanım oranları birlikte analiz edildiğinde, Türk sanayisinde kurulu kapasitenin gerçek etkin kullanımının yalnızca yüzde 37-40 bandında kaldığı, yani her 100 birimlik kapasitenin 60'ından fazlasının değer üretmediği görülüyor. LeanViser Kurucusu Can Yükselen, artan işçilik maliyetleri karşısında hiçbir işletmenin bu israfı taşı-



ma lüksü olmadığını vurgulayarak şunları söyledi:

"Dijital dönüşüm bir yatırım kalemi değil, süreçleri iyileştirmek için kullanılan bir girdidir.

Bir işletme verimsizlikleri ortadan kaldırmadan teknolojiye yatırım yaparsa, sadece mevcut israfını dijital ortama taşımış, yani israfı daha hızlı üretmeye başlamış olur. Doğru sıralama; önce etkinliği artırmak ve süreçleri yeniden tasarlamak, ardından teknolojiyi bu iyileştirilmiş süreçlerin hızlandırıcısı olarak devreye almaktır." Verimliliğin önündeki bir diğer engel ise kronikleşen insan kaynağı problemi. **İstanbul Sanayi Odası** verilerine göre eleman temini sorununu yaşayan sektörler içinde imalat sanayinin payı yüzde 43,2'yi buluyor.

Genç iş gücü hizmet sektörüne kayarken sanayiciler nitelikli çalışan bulmakta zorlanıyor. Krizin çözümünün insana yaklaşımdan geçtiğini belirten Yükselen, "Çalışan yetkinliğine yatırım yapmak en kritik verimlilik yatırımdır. Gerçek dönüşüm; daha fazla yazılım satın alan değil; süreçlerini daha iyi yöneten, çalışanlarını geliştiren ve müşterisine daha fazla değer sunan şirketlerde gerçekleşir" dedi.



ISO 500'de sanayinin yükünü 10 kent sırtladı

ISO 500 2025 araştırması, Türkiye **sanayisinin** üretim haritasını bir kez daha ortaya koydu. İstanbul firma sayısında ilk sıradaki yerini korurken, Ankara ve Kocaeli yükselişini sürdürdü. Anadolu kentleri ise üretim gücünü koruyarak devler ligindeki ağırlığını artırdı.

Türkiye'nin 500 Büyük **Sanayi** Kuruluşu 2025 araştırması, Türkiye'nin üretim merkezlerinin **sanayideki** ağırlığını da gözler önüne serdi. Listeye giren şirketlerin illere göre dağılımı incelendiğinde İstanbul liderliğini korurken, Ankara ve Kocaeli dikkat çeken yükselişleriyle öne çıktı. Anadolu kentleri ise organize **sanayi** bölgeleri, ihracat odaklı üretim ve yeni yatırımlar sayesinde üretim üssü olma konularını güçlendirmeyi sürdürdü.

İstanbul liderliğini korudu

İstanbul, 2024 yılında 144 olan firma sayısı 2025'te 129'a gerilemesine rağmen ilk sıradaki yerini korudu. Üretim, finans, dış ticaret ve yönetim merkezi olma özelliğini sürdüren kent, çok sayıda **sanayi** kuruluşunun genel merkezine ev sahipliği yapmaya devam etti. Buna karşın son yıllarda üretimin Anadolu'ya yayılmasıyla İstanbul'un toplam içindeki ağırlığındaki kademeli gerileme dikkat çekti.

Ankara ikinci sıraya yükseldi

Listenin en dikkat çekici gelişmelerinden biri Ankara'da yaşandı. Başkent, firma sayısını 45'ten 48'e çıkararak ikinci sıradaki yerini sağlamlaştırdı. Savunma **sanayiinde** faaliyet gösteren TUSAŞ, ASELSAN ve ROKETSAN gibi öncü kuruluşların yanı sıra bu şirketlere üretim yapan yan **sanayi** firmalarının büyümesi Ankara'nın yükselişinde belirleyici oldu.

Kocaeli ve Ege üretimin merkezleri

Ağır **sanayi**, otomotiv ve petrokimya yatırımlarının yoğunlaştığı Kocaeli, firma sayısını 39'dan 43'e yükselterek üçüncü sıraya yerleşti. Fiili üretimin önemli bölümünün gerçekleştirildiği kent, Türkiye'nin en büyük üretim üslerinden biri olmayı sürdürdü. Ege Bölgesi ise 39 firmayla dördüncü sırada yer aldı. Bölge; güçlü liman altyapısı, ihracatçı **sanayi** yapısı ve organize **sanayi** bölgeleriyle üretimdeki



Sıra	İl	2024	2025
1	İstanbul Sanayi Odası	144	129
2	Ankara Sanayi Odası	45	48
3	Kocaeli Sanayi Odası	39	43
4	Ege Bölgesi Sanayi Odası	37	39
5	Gaziantep Sanayi Odası	29	29
6	Bursa Sanayi Odası	17	23
7	Adana Sanayi Odası	16	16
8	Denizli Sanayi Odası	11	11
9	Kayseri Sanayi Odası	13	11
10	Manisa Sanayi Odası	11	10

ağırlığını korudu.

Anadolu üretim gücünü koruyor

Gaziantep, 29 firmayla geçen yılki seviyesini koruyarak Anadolu'nun en güçlü **sanayi** merkezlerinden biri olmayı sürdürdü. Tekstil, gıda, plastik ve ambalaj sektörlerindeki üretim çeşitliliği kentin **sanayi** performansını destekledi. Bursa ise otomotiv, makine ve tekstil sektörlerinin katkısıyla firma sayısını 17'den 23'e yükselterek dikkat çeken iller arasında yer aldı. Adana 16 firmayla konumunu korurken; Denizli 11 firmayla ihracat odaklı **sanayi** yapısını sürdürdü. Kayseri'nin firma sayısı 13'ten 11'e, Manisa'nın ise 11'den 10'a gerilerken, her iki kent de Türkiye'nin önemli üretim merkezleri arasında yer almaya devam etti.



İSO 500'e yüksek teknoloji damgası: Savunma sanayii şirketleri zirveye yürüdü

İSO 500 2025 araştırmasına yüksek teknoloji üretimi ve savunma sanayinin yükselişi damga vurdu. TUSAŞ ve ASELSAN'ın ilk kez ilk 10'a girdiği listede, ARCA Savunma 12'nci sıradan giriş yaparken, ROKETSAN, MKE, HAVELSAN ve Nurol Makina'nın dikkat çeken yükselişleri savunma ekosisteminin Türkiye sanayisindeki ağırlığını gözler önüne serdi.

İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) açıkladığı "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2025" araştırması, yalnızca sanayinin büyük şirketlerini sıralamakla kalmadı, aynı zamanda Türkiye sanayisinin dönüşümüne de ışık tuttu. Gıda ve ana metal sanayii firma sayısı bakımından liderliğini korurken, listenin en dikkat çekici sonucu yüksek teknoloji üretiminin ve savunma sanayinin yükselişi oldu. İhracattaki güçlü performans, Ar-Ge yatırımları, yerli üretim kapasitesindeki artış ve küresel pazarlardaki büyüme sayesinde savunma sanayii şirketleri üretimden satışlarını önemli ölçüde artırarak **İSO 500**'de üst sıralara tırmandı.

İSO Yönetim Kurulu Başkanı Erdal Bahçivan da araştırmanın sonuçlarını değerlendirirken savunma sanayiine özel vurgu yaptı. Bahçivan, **İSO 500** tarihinde ilk kez iki savunma sanayii şirketinin ilk 10'a girdiğine dikkat çekerek, bunun Türkiye sanayisinin yüksek katma değerli ve teknoloji yoğun üretime yönelişinin en somut göstergelerinden biri olduğunu söyledi. Son yıllarda hız kazanan savunma yatırımları yalnızca ana yüklenicileri değil, bu şirketlere üretim yapan yüzlerce tedarikçiyi de bünyen bir sanayi ekosistemi oluşturdu.



Savunma devleri üst sıraları zorladı

2025 araştırmasının en dikkat çekici gelişmesi, savunma sanayii şirketlerinin zirveye doğru yükselişini sürdürmesi oldu. Türk Havacılık ve Uzay Sanayii (TUSAŞ) 4 basamak yükselerek 7'nci, ASELSAN ise 8 basamak yükselerek 9'uncu sıraya çıktı. Böylece **İSO 500** tarihinde ilk kez iki savunma sanayii şirketi aynı anda ilk 10'da yer aldı.

Listenin sürprizlerinden biri ise ARCA Savunma oldu. Şirket, ilk kez girdiği **İSO 500** araştırmasında doğrudan 12'nci sıraya yerleşerek yılın en dikkat çekici çıkışlarından birine imza attı. Böylece ilk 25 içinde TUSAŞ, ASELSAN, ARCA Savunma ve ROKETSAN olmak üzere dört savunma şirketi yer aldı. Bu tablo, savunma

sanayinin üretimden satış büyüklüğü bakımından Türkiye sanayisindeki ağırlığını belirgin biçimde artırdığını gösteriyor.

Agresif yükselişler dikkat çekti

Savunma ve havacılık sektöründeki büyüme yalnızca ilk 10 ile sınırlı kalmadı. ROKETSAN, 13 basamak yükselerek 22'nci sıraya yerleşti. Makine ve Kimya Endüstrisi (MKE) tam 52 basamak birden yükselerek 57'nci sıraya çıktı ve listenin en hızlı yükselen şirketlerinden biri oldu. TUSAŞ Motor Sanayii (TEİ) 21 basamak ilerleyerek 104'üncü, HAVELSAN ise 44 basamak yükselerek 135'inci sıraya ulaştı.

Kara araçları üreticilerinde de benzer bir tablo görüldü. Otokar 14 basamak yük-

selerek 45'inci sıraya yerleşirken, Nurol Makina tam 177 basamaklık sıçramayla 270'inci sıraya çıktı. Listeye yeniden giren FNSS de 60 basamak yükselerek 450'inci sırada yer aldı. Sektör temsilcilerine göre bu yükselişler, Türkiye'nin son yıllarda geliştirdiği zırhlı araçlar, insansız sistemler, mühimmat ve hava platformlarının üretim hacmindeki artışın sanayi verilerine doğrudan yansıdığını gösteriyor.

Yalnızca ana yükleniciler değil, tedarikçiler de büyüyor

Savunma sanayisindeki yükseliş yalnızca ana yüklenicilerle sınırlı kalmadı. Çelikten bakıra, elektronikten kompozit malzemeye kadar kritik girdileri üreten sana-

Savunma ekosistemi sanayiye büyütüyor

Türkiye'nin savunma sanayisinde son yıllarda yakaladığı ivmenin temelinde yalnızca kamu projeleri değil, ihracattaki hızlı artış da bulunuyor. Avrupa'da yükselen savunma harcamaları, NATO ülkelerinin yeni tedarik arayışları ve Türk savunma ürünlerinin küresel pazarlarda daha fazla tercih edilmesi, sektörün üretim hacmini önemli ölçüde büyüttü. Bugün bir savaş uçağı, insansız hava aracı, füze sistemi ya da zırhlı aracın üretiminde binlerce yerli firma görev alıyor. Zırh çelikleri, özel alaşımlar, elektronik kartlar, optik sistemler, yazılım, kablo, kompozit malzemeler ve hassas makine parçalarının önemli bölümü artık yerli sanayi tarafından üretiliyor. Bu durum, savunma yatırımlarının yalnızca birkaç büyük şirkete değil, geniş bir üretim zincirini beslediğini gösteriyor.

yi kuruluşları da **İSO 500**'de dikkat çekici yükselişler kaydetti. Yasa çelik üreticisi Borçelik, yedi basamak yükselerek 48'inci sıraya çıktı. Dijitalleşme ve Ar-Ge yatırımlarını hızlandıran şirket, otomotivin yanı sıra savunma sanayisinin de önemli tedarikçileri arasında yer alıyor.

Bakır mamulleri üreticisi Er-Bakır Elektrolitik Bakır Mamulleri ise 40'inci sıradan 32'nci sıraya yükselerek sekiz basamaklık çıkış gerçekleştirdi. Şirket, otomotiv ve savunma sanayii başta olmak üzere birçok stratejik sektöre girdi sağlıyor. Savunma sanayisindeki büyüme; çelik, alüminyum, elektronik, kablo, makine, kimya, kompozit malzeme ve teknik tekstil üreticilerinin sipariş hacimlerini de artırıyor.



EKONOMİ yazarları ISO 500'ü yorumladı Sanayinin yeni yol haritası

ISO 500 araştırması, bu yıl da yalnızca şirketlerin büyüklüğünü değil, Türkiye sanayisinin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koydu. EKONOMİ Gazetesi yazarları; yüksek faiz, finansmana erişim, tekstil ve hazır giyimdeki dönüşüm, savunma sanayindeki yükseliş ve verimlilik odaklı büyüme gibi başlıklarda ISO 500 verilerini farklı açılardan değerlendirdi. **İstanbul Sanayi Odası'nın** açıkladığı 2025 yılı ISO 500 araştırması, Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşlarını sıralamanın ötesinde, ekonominin üretim cephesine dair önemli ipuçları sundu. Kârlılıktaki gerilemeden finansman maliyetlerine, sektörler

arasındaki performans farklarından rekabet gücüne kadar birçok başlık, araştırmanın satır aralarında dikkat çekti. EKONOMİ Gazetesi yazarları da ISO 500 verilerini kendi uzmanlık alanlarından yorumlayarak sanayinin bugününü ve geleceğini analiz etti. Yüksek faizlin sanayi üzerindeki etkileri, tekstil ve hazır giyimdeki dönüşüm ihtiyacı, savunma sanayisinin yükselişi ve üretimde verimlilik arayışı gibi öne çıkan değerlendirmeler, ISO 500'ün sıralama bir sıralama değil, aynı zamanda Türkiye sanayisinin yol haritasını gösteren önemli bir göstergesi olduğunu ortaya koyuyor.

ISO 500'den alınacak dersler

FERDA REZİ

ISO 500'de Üretimden Satışlar %2,1 reel olarak büyüdü ve 11,1 trilyon TL'ye ulaştı. İlk bakışta yatay görünüm büyüme oranını 2025'in makro koşullarına ve 2022, 2023 ve 2024 (sarıyla %4,2, %5,2 ve %3,4) negatif büyüme rakamlarını dikkate aldığımızda bize 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. Kısaça 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. %2,1 artan reel satışa karşın **sanayi** şirketleri maliyetlerini daha iyi yönettiler. Üretimden satışlar %28 artarken Satılan Malın Maliyeti % 25 arttıktan sonra şirket kârlılıkları genelde 2025 yıl

ında arttı. Brüt kar marjı %14,7'den %18,3'e, EBITDA %12,8'den %13,9'a, faaliyet kârı %6,2'den % 7,7'e ve VOK %2,6'dan %3,4'e çıktı. Özellikle kârlılıklar etkin maliyet yönetimi ile küçük de olsa yekûn çıktı ve pandemiden sonra en iyiydi. Boryapı birazcık kötüleşti. Öz kaynakların payı %52,1'den % 49,1'e Net Finansal Borç/EBITDA oranı 1,44X'den 1,54X'e yükseldi. Buna karşın faiz giderlerinin artan faaliyet gi-

derleri içindeki payı biraz iyileşerek %67'den %85'e geriledi. Hala şirketlerin birincil sorunu finansman giderleri.

Sonuç olarak, 2025 sıkıntıları rağmen üretimden satışların toparlandığı ve kârlılığın arttığı bir yıl oldu. Savunma sanayisinde çittükçe yıldıslıyor umarım daha büyük hedeflere ulaşılır. Buradan alınacak dersler:

1. Yurt içi ve dışı talep var, iş 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 Kredikullanımı önemli.
5. Kullanmadığınız ve satışa, müşteriye fayda olmayan aktif varlıkları paraya çevirerek borçlanmayı azaltmak. Son söz: "İş bilimin kılıfı konuşanın."

Sanayi devlerinin tek sorunu yüksek faiz mi?

İSMET ÖZKUL

ISO 500 verileri, **sanayi** devlerinin karnesinde son yıllarda öne çıkan bozulmanın ana faktörü finansman maliyetindeki artış olduğunu işaret ediyor. Bu durum sadece işletme dünyasının genel bir sorunu olan düşük sermaye yüksek borçluluk ile iş yürütme stratejisinin bir tezahürü, 2022 ve öncesinde Erdoğan iktidarının Albayrak ve Nebati eyleyi yürüttüğü negatif faiz bol krediyel politikaları fırsat olarak gören işletmeler, borçlanmayı artırarak zaten sorumlu olan bilanço yapılarını daha da bozmışlardı. O kadar ki ISO 500 şirketlerinin toplam borçları özkaynaklarının iki katını bulmuştu.

Hızla artan finansman maliyeti işleri zora soktu. Erdoğan iktidarı, ekonomide ve toplumda ağır hasarlar yaratan bu politikaları mecburen terk etti ve Şimşek yönetimiyle, kendi deyimiyle "rasyonel" ekonomi politikalarına geçti. Şimşek'in irrasiyonel diye etiketlediği politikaların yarattığı "lale devri"nin keyfine alışımsı olan işletmeler için koşullar zorlaşmış oldu. O ka-

dar ki 2024 yılında finansman giderleri **sanayi** devlerinin faaliyet gelirlerinin yüzde 66,6'nı düzeyine çıktı. Yani faaliyet karının neredeyse tamamı faiz ödemelerine gider hale geldi.

2025 yılı verilerini 2024 ile değil de 2021 yılı ile enflasyonu da hesaba katarak karşılaştırdığımızda manzara net olarak ortaya çıkıyor.

- **Sanayi** devlerinin üretimden satışları 2021 yılına göre yüzde 443 arttı. Ama bu süre içinde yurt içi üretici fiyatları endeksi 12 aylık ortalamalara göre yüzde 506 arttı. Sonuç olarak **sanayi** devlerinin üretimden satışları 2021 yılına göre reel olarak yüzde 10,4 azalmış durumda.

- **Sanayi** devlerinin vergi öncesi karları 2021 yılına göre yüzde 101 arttı. Bu karlarda yüzde 66,9'u buralar bir reel düşüş anlamına geliyor.

- **Sanayi** devlerinin esas faaliyet karlarındaki artış yüzde 194 düzeyinde. Bu **sanayi** devlerinin esas faaliyet karının da 2021 yılına göre reel olarak yüzde 81,4 azaldığı anlamına geliyor.

- Bu süreçte finansman giderleri yüzde 309 ile vergi öncesi kar ve faaliyet karına göre çok daha hızlı artmış. Ama buna rağmen finansman giderleri reel olarak yüzde 32,5 oranında azalmış durumda.

Tekstil ve giyim: ISO-500 ve fazlası

N. BADEN ARSLAN

2025 yılı en büyük 500 **sanayi** şirketi listesinde dikkat çekici sonuçlar var. Bunlardan biri de listedeki tekstil ve giyim şirketi sayısının 29'a gerilemesi. Bu ande önceki yıla kıyasla yaşanan bir gerileme değil. 2021'de listede 59 şirket varken, izleyen yıllarda keskin bir düşüş görüyoruz. Listedeki bu değişim, "tekstil ve giyim şirketlerinin zayıf performansından kaynaklanıyor olabileceği gibi, diğer sektörlerin performansı arttıktan da kaynaklanabilir" diye belirttik ama hepimiz biliyoruz ki, esas sebep iki.

Bu iki sektörde yaşanan kan kaybtına yönelik diğer bir gösterge, imalat tarafında yapılan üretim düzeyi. Tekstil ve giyimdeki **sanayi** üretim endeksi uzun süredir diğer sektörlerle göre daha zayıf seyrin alıyor. Tekstil üretimi 2022 bağından, giyim üretimi 2023 sonundan itibaren sert düşüyor ve son verilere göre her ikisi de 7-8 yıl önceki düzeye inmiş durumda.

Ülkede tüketim hızla artarken, üretim düzeyi geriliyorsa, bu talebin ithal ürünlerle karşılanıyor gösterir. Nitekim hazır giyim ithalatımız 2020'den bu yana 3 katına ulaşmış durum-

da. İhtidam, PMI, konjunktörel gibi alanlarda da benzer işaretler var.

İki sektörde irili ufaklı toplam 90 bine yakın imalatçı var. **Sanayi** sektörlerimizdeki tüm firmaların beşte biri giyimci değil, tekstilci. Küresel ekonomide ve Türkiye ekonomisinde yapısal dönüşüme hiç de uygun olmayan bir ağırlık bu. Sektördeki firmalar arasında maliyetleri aşağı çekmek için kayıt dışılaşa yönelen, kaçak işçi çalıştıranların sayısı az değil.

Buna mukabil, ilgili STKların gerek sektör içinde, gerek sektör-devlet ilişkisinde bu sağlıksız kapasite fazlasını engellemek ya da sistematik bir şekilde ertine konusunda etkili çalışmalar yapıp yapmadığını bilmiyoruz. Kamu tarafından ise tepvik mekanizmalarında ve denetim boyutunda güvenliği bağlamlı durumla karşılanmadan çok önce önleyici tedbirlerin alınması gerekiyor. Geçikilmiş olma da, hala proaktif ve sistematik bir dönüşüm için alan var. Yıllar boyunca yatırım, istihdamın, ihracatın belkemiği olan tekstil ve hazır giyim sektörleri, edinilmiş buca demeyin çöpe atılarak, kendi haline bırakılmamalı.

Savunma sanayisi yükseliyor, peki ya sanayinin geri kalanı?

SERVET YILDIRIM

İstanbul Sanayi Odası'nın açıkladığı ISO 500 araştırması 2025 yılı sonuçlarına baktığımızda ilk dikkat çeken gelişme, savunma sanayisinin tarihi bağları oldu. ISO 500 tarihinde ilk kez iki savunma **sanayi** şirketi ilk 10'a girdi. TUSAŞ yedinci, ASELSAN dokuzuncu sıraya yükseldi.

Bu önemli bir gelişme. Çünkü yıllardır Türkiye'nin yüksek teknoloji üretimi yapmadığını, katma değer zincirinin alt basamaklarına sıkıştığını konuşuyoruz. Savunma sanayisindeki yükseliş ise doğru strateji, uzun vadeli planlama ve istikrarlı kamu politikaları olduğunda Türkiye'nin teknoloji geliştirebildiğini ve küresel ölçekte rekabet edebildiğini gösteriyor. Fakat burada durup şu soruyu sormak gerekiyor.

Savunma sanayisinde elde edilen başarı neden diğer sektörlerle yayılamıyor?

Büyük resim ne söylüyor? ISO 500'un son üç yıllık verileri aslında bu sorunun cevabını veriyor. 2023 yılında en büyük tartışma Ar-Ge yeterliliği idi. 2024 yılına geldiğimizde ise Ar-Ge tartışmasının yerini finansman sorunu aldı. 2025 yılı sonuçları ise ilk bakışta daha olumlu görünüyor. Üretimden satışlar yüzde 28 artarak 11 trilyon liraya çıktı. Reel büyüme yüzde 2,1 oldu. Faaliyet kârı yüzde 57 yükseldi. İhracat 104,7 milyar

dolarla ulaştı. Ar-Ge yapan şirket sayısı arttı. Yüksek teknoloji yoğunluklu üretimin payı yüzde 7,6'ya çıktı. Ancak rakamların biraz altını kazınca farklı bir hikaye ortaya çıkıyor.

Çünkü faaliyet kârı artmış olsa da şirketler elde ettikleri kazancın yaklaşıklık yüzde 85'ini finansman giderlerine ayırmak zorunda kalmış. Öz kaynaklar yüzde 15,8 artarken borçlar yüzde 30,8 yükselmiş. Yani büyüme, giderek daha fazla borçla finanse ediliyor.

Bugün gelinen noktada enflasyonla mücadele devam ediyor. Ancak bunun maliyeti en çok hissedilen kesimlerden biri de **sanayi** oldu. Sorun şu ki: **sanayinin** mevcut programa destek veriyorlar ama aynı zamanda üretim kapasitesinin aşınmasından da endişe duyuyorlar. Çünkü bir ekonomide enflasyonu düşürmek önemli bir amaç, bunu yaparken üretim gücünün paylaşılmak da uzun vadede yeni sorunlar yaratır.

Aslında son üç yılın ISO 500 raporlarından çıkan ortak sonuç çok net: Türkiye'nin temel sorunu artık sadece büyüme değil, nasıl büyüyeceğini belirlemek. Düşük ücretli, düşük teknolojiye ve sürekli kredi desteğiyle büyüyen modelin sürdürülebilirliğini düşünmek.

Savunma sanayisinin başarısı bize başka bir yolun mümkün olduğunu gösteriyor. Uzun vadeli strateji, teknoloji yatırımı, Ar-Ge, insan kaynağı ve ölçek ekonomisi...



Sanayiye sahip çıkmak, geleceğe sahip çıkmaktır

İSO Başkanı Erdal Bahçıvan, yüksek finansman maliyetleri ve sıkı para politikası altında zorlu bir sınav veren **sanayicinin** üretimde kararlılığını vurgularken, sektörde teknoloji odaklı bir kabuk değişimi yaşandığını söyledi. Yeni **sanayi** düzeninde rekabet gücünü niceliğin değil niteliğin belirleyeceğini kaydeden Bahçıvan, "**Sanayiye** sahip çıkmak: Üretime, istihdama, ihracata ve Türkiye'nin geleceğine sahip çıkmaktır" dedi.

İstanbul Sanayi Odası (İSO) Yönetim Kurulu Başkanı **Erdal Bahçıvan**, "Türk **sanayisi** en kapsamlı röntgeni" niteliğindeki **İSO 500** Büyük **Sanayi** Kurulup 2025 yılı araştırmasının sonuçlarına ilişkin çarpıcı değerlendirmelerde bulundu. Konuşmasında **sanayinin** sahadaki en büyük kamurunun yüksek finansman maliyetleri olduğunu dile getiren Bahçıvan, buna rağmen Ar-Ge, yüksek teknoloji ve halka arz tarafında geleceğe yönelik çok güçlü umut sinyalleri aldıklarını ifade etti. **Sanayiye** desteklemenin Türkiye'nin geleceğine sahip çıkmak anlamına geldiğini söyleyen Bahçıvan, sektörün içinden geçtiği makroekonomik iklimi ve yapısal dönüşüm gerekliliğini kapsamlı analizlerle ortaya koydu.

2025 yılının **sanayide** tek bir tablodan ziyade belirgin ayrımların öne çıktığı bir dönem olduğunu belirtti. İSO Başkanı Bahçıvan, sektörel kırılmadaki yapısal değişime dikkat çekti. Bahçıvan, "Özellikle emek-yoğun geleneksel sektörlerimiz mevcut konjunktürde önemli ölçüde zorlanırken, savunma **sanayi** başta olmak üzere teknoloji yoğun sektörlerde güçlü üretim artışlarının yaşandığını gözlemlemekteyiz. Bu durum bize **sanayinin** niteliksel bir kabuk değişimini sürecinde olduğunu gösteriyor. Ancak geleneksel sektörlerimizin istihdama ve üretim yükünü göğüsleyemedi, bu geçiş sürecini doğru mekanizmalarla yönetmek zorundayız" ifadelerini kullandı.

"Finansmandaki baskı sürece"

Yüksek faiz ve krediye erişim sınırlarının bilançoları aşarak üretimin her aşamasını vurduğunu söyleyen Bahçıvan, daha küçük ölçekli işletmelerin durumunun çok daha ağır olduğunu vurgu yaptı. Finansmandaki baskının önümüzdeki dönemde de süreceği uyarısında bulunan Bahçıvan, şöyle devam etti: "Son iki yıldır çok yüksek seviyelerde seyreden finansman maliyetleri, yalnızca bilançolara yansıyan bir kalem değil, üretimden yatırıma, istihdandan rekabet gücüne kadar **sanayinin** bütün kesimlerini etkileyen temel bir gerçektir. Türkiye'nin en güçlü **sanayi** kuruluşları dahi bu kadar yüksek finansman yükü altında faaliyetlerini sürdürmeye çalışırken, aynı güce ve imkana sahip olmayan daha küçük ölçekli işletmelerin karşı karşıya kaldığı zorlukların çok daha ağır olduğunu gözden kaçırmasak gerekir. Direnen enflasyon ve diversen faizler, finansmandaki bu haksız tablonun 2025'te de süreceğini bize göstermektedir. Özellikle en çok etkilenen sektörler gözetilerek kredi maliyetlerini yükselten ve ihracat kredileri de dahil olmak üzere finansmana erişimi sınırlayan tüm faktörlerin gözden geçirilmesi gerekmektedir."

"Halka arzlar geleceğe dair umut veriyor"

Tüm zorlu finansal klime rağmen **İSO 500** verilerinin **sanayinin** tescilli potansiyelini ve esnekliğini de kanıtlandığını belirtti. Bahçıvan, umut veren göstergeleri şöyle sıraladı: "**İSO 500** şirketlerinin ihracatının yüzde 8,4 artışla 104,7 milyar dolara ulaşması, kuruluşlarımızın küresel pazarlardaki güçlü konumunu koruduğunu net bir şekilde kanıtıyor. Bunun yanı sıra, Ar-Ge harcaması yapan firma sayısındaki ve toplam Ar-Ge harcamalarındaki artış, yenilikçilik kapasitemizin gelişmeye devam ettiğine işaret etmektedir. Yüksek teknoloji yoğunluklu sanayilerin payının yüzde 7,6'ya yükselmesi de geleceğe ilişkin umutlarımızı güçlendiren en önemli göstergelerden biridir. Sermayenin tabana yayılması ve nitelikli finansmana erişim açısından son derece olumlu bir gelişime olarak gördüğümüz halka açık kuruluşa sayısının 91'e yükselmesi de bu olumlu tablonun önemli bir parçasıdır."

"Yeni sanayi düzeninde rekabet gücünü nitelik belirleyecek"

İstihdam verilerindeki sınırlı gerilemeyi, **sanayinin** dijitalleşme ve verimlilik odaklı yeni bir insan kaynağı modeline geçişi olarak okuyan Bahçıvan, eğitim sistemine de köklü bir çağrıda bulundu. Nitelikli iş gücünün en büyük rekabet avantajı olacağını belirten **İSO Başkanı**, "Çalışan sayısındaki sınırlı gerileme, artık **sanayide** rekabet gücünün yalnızca nicelik değil, nitelikli insan kaynağıyla belirlendiğini göstermektedir. Eğer Türkiye **sanayiye** emek-yoğun sektörlerden daha yüksek katma değerli, teknoloji yoğun ve verimlilik odaklı

bir yapıya doğru ilerleyecekse, nitelikli insan kaynağına yönelik uzun vadeli çalışmalarımız çok daha güçlü biçimde ele almalıyız gerekmektedir. Çünkü yeni **sanayi** düzeninde daha donanımlı ve daha yetkin çalışanlara ihtiyaç duyacağız. Bu da kaliteli üniversite eğitimi, güçlü mesleki eğitim, ara eleman yetiştirme kapasitesi ve

yaşan boyu öğrenme kültürünü **sanayinin** geleceği açısından vazgeçilmez hale getirmektedir" açıklamasını yaptı.

Konuşmasının son bölümünde **sanayi** sektörünün ekonomik bir faaliyetin ötesinde milli bir ödev olduğunu hatırlatan Bahçıvan, tüm üreticilere teşekkür ederek sözlerini şöyle tamamladı: "**Sanayi** sektörü,

ekonomik büyümenin ötesinde, istihdamın, ihracatın, teknolojik dönüşümün, sürdürülebilir kalkınmanın ve milli rekabet gücünün temel taşıdır. Bu nedenle **sanayiye** sahip çıkmak: Üretime, istihdama, ihracata, teknolojiye ve inovasyona sahip çıkmaktır. Ve en önemlisi, Türkiye'nin geleceğine sahip çıkmaktır. Tüm zorlaka-

ra rağmen üretmekten vazgeçmeyen, yatırım yapar, istihdam sağlayan, ihracat gerçekleştiren ve ülkemizin kalkınması için büyük fedakarlıklarla çalışan tüm **sanayicilerimize**, emekçilerimize ve üretim hayatımızın bütün paydaşlarına gönülden teşekkür ediyorum."



Sorunlara rağmen toparlanma sinyali

İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından 1968 yılından bu yana yayınlanan **İSO Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu** Araştırması, 'sanayinin en kapsamlı röntgeni' olarak kabul ediliyor. Geçen ay açıklanan İSO 500-2025 çalışması, listesi, içindeki veriler ve analizlerle gündemin en önemli konuları arasında yer aldı. **İSO Yönetim Kurulu Başkanı Erdal Bahçıvan** tarafından açıklanan araştırmanın sonuçları, **sanayi** devlerinin üretimden satışlarda son 3 yılda reel olarak yaşanan daralmanın ardından bu yıl net bir toparlanma eğilimine girdiğini, finansman giderlerindeki yüksek seyre rağmen üretim kaslarının gücünü koruduğunu ortaya koydu. **MERVE YIGİTCAN / 02**

- **Özkaynak artışı, borçlardaki büyümeden düşük kaldı**
- **Üretim dışı gelirler yüzde 43'lük artış gösterdi**
- **İşletme sermayesi ihtiyacı banka kaynaklarıyla fonlandı**

Sanayide 3 yıl sonra reel büyüme kapısı açıldı

Araştırma sonuçlarına göre, üretimden satışlarda (net) en büyük ilk üç kuruluş 2023 ve 2024'te olduğu gibi bu yılda da değişmedi. **TÜPRAŞ**, 2025 yılında elde ettiği 698,7 milyar TL'lik üretimden satış tutarı ile birinci olurken; **Ford Otomotiv** 538,2 milyar TL'lik üretimden satış ile ikinci; 327,8 milyar TL'lik üretimden satış tutarıyla da **Star Rafineri** üçüncü sırada yer aldı. 2025 yılında **İSO 500**'ün üretimden satışları yüzde 28 artışla 8 trilyon 688 milyar liradan 11 trilyon 118 milyar liraya yükseldi. 2025'te yüzde 25,4 olan yıllık ortalama Yurt İçi ÜFE enflasyonu baz alındığında ise üretimden satışların reel olarak yüzde 2,1 oranında arttığı görüldü. Böylece 2022'de yüzde 4,2; 2023'te yüzde 5,2 ve 2024'te yüzde 3,4 olan reel düşüş, 2025 yılında ılımlı bir pozitif büyümeye dönüştü. **/02**

Üretim güçlenirken finansman yükü de artıyor

İSO 500 araştırması, üretim ve ihracatta yaşanan toparlanmanın yanı sıra **sanayinin** finansal yapısındaki kırılganlığı da ortaya koydu. İşletme sermayesi ihtiyacını daha fazla banka kredileriyle karşılayan **sanayinin** borçluluk oranı yükselirken, Ar-Ge yatırımları, yüksek teknoloji odaklı üretim ve halka açık şirket sayısındaki artış, sanayide dönüşümün hız kesmeden sürdüğünü gösterdi. **İSO 500**'ün kaynak yapısına bakıldığında, toplam aktifler içinde özkaynakların payı 2024'ün ardından 2025'te de azalarak, yüzde 52,1'den yüzde 49,1'e geriledi. Borçların payı da yüzde 47,9'dan yüzde 50,9'a yükseldi. Böylece 2023 yılında enflasyon düzeltmesinin etkisiyle özkaynak ağırlıklı hale gelen **İSO 500** konsolide bilanço yapısı, aradan geçen iki yılın ardından yeniden borç ağırlıklı hale geldi. **/03**

- **Halka açılan şirket sayısında tarihi zirve görüldü**
- **İSO 500 Sanayi Kuruluşu, ihracatta Türkiye ortalamasının üstünde büyüdü**
- **Ar-Ge yatırımları son 10 yılın en yüksek seviyesine çıktı**



Sanayide 3 yıl sonra reel büyüme kapısı açıldı

ISO 500'ün üretimden satışları, 3 yıldır süren reel daralma trendini kırarak 2025'te yüzde 2,1'lik büyüme performansıya pozitifte döndü. 2024 yılındaki zayıf karlılık tablosunun ardından geçen yıl nominal bazda güçlü toparlanma sinyalleri veren **sanayi** devleri, yüksek finansman maliyetlerinin getirdiği dinamiklere rağmen dirençli duruşunu korudu ve faaliyet karlarını büyütmeyi başardı.

MERVE YÜĞİTCAN

İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından 1968 yılından bu yana açıklanan ve 'Türk **sanayisinin** en kapsamlı röntgeni' kabul edilen **ISO-Türkiye**'nin 500 Büyük **Sanayi** Kuruluşu Araştırması'nın 2025 yılı sonuçları açıklandı. **ISO** Yönetim Kurulu Başkanı **Erdoğan Başbuğ** tarafından açıklanan araştırmanın sonuçları, **sanayi** devlerinin üretimden satışlarında son 3 yılda reel olarak yaşanan daralmanın ardından bu yıl net bir toparlanma eğilimine girdiğini, finansman giderlerindeki yüksek seyre rağmen üretim kârlarının güçlü olduğunu ortaya koydu. Araştırma sonuçlarına göre, üretimden satışlarda (net) en büyük ilk üç kuruluş 2023 ve 2024'te olduğu gibi bu yılda da değişmedi. **TÜPRAŞ**, 2025 yılında elde ettiği 696,7 milyar TL'lik üretimden satış tutarı ile birinci olurken; **Ford Otomotiv** 538,2 milyar TL'lik üretimden satış tutarıyla da Star Rafineri için ikinci sırada yer aldı. İlk 10'daki en dikkat çekici gelişme 2025'te ilk kez 2. sıraya **sanayi** şirketinin listeye girmesi oldu. **TUSAŞ** ilk 10'a yedinci sıradan girerken, **ASELSAN** dokuzuncu sırada kendine yer buldu.



Türk **sanayisi** küreselde tarife savagıları ve jeopolitik gerilim, içerde de sıkı para politikası ve yavaşlayan dezinflasyonun etkisi altında 2025 yılını geçirenken, söz konusu kuruluşlar **ISO 500** göstergelerinde de etkili oldu. 2025 yılında **ISO 500**'ün üretimden satışları yüzde 28 artışla 9 trilyon 688 milyar liradan 11 trilyon 118 milyar liraya yükseldi. 2025'te yüzde 25,4 olan yıllık ortalama Yurt İçi ÜFE enflasyonunu baz alındığında ise üretimden satışların reel olarak yüzde 2,1 oranında arttığı görüldü. Böylece 2022'de yüzde 4,2; 2023'te yüzde 5,2 ve 2024'te yüzde 3,4 olan reel düşüş, 2025 yılında iliml bir pozitif büyüme yönüne döndü. Bununla beraber söz konusu sınırlı reel artış, satışlardaki zayıf performansın devam ettiğine işaret etti. Araştırmada, üretimden satışların 50'lik gruplara göre dağılımına bakıldığında, **ISO 500** içinde ölçek yapısının genel olarak korunduğu görülüyor. İlk 10 şirketin **ISO 500**'deki ağırlığı, geçen yıllara göre 0,4 puan gerileyerek yüzde 24,4 olarak gerçekleşti. İlk 50 kuruluşun payı da 2025 yılında iliml bir gerileme göstererek

yüzde 48,6 olarak hesaplandı. Buna rağmen, uzun yıllardır olduğu gibi **ISO 500**'ün yarısına yakınına oluşturmaya devam etti. Dolayısıyla bu tablo, büyük ölçekli üretimin **sanayi** içindeki belirleyici ağırlığını da bir kez daha ortaya koymuş oldu.

İhracatta Türkiye genelinin soladı

Türkiye ihracatının yüzde 4,4, **sanayi** malı ihracatının da yüzde 4,8 artmış 2025 yılında **ISO 500**'ün ihracatı çok daha yüksek bir ivme gösterdi. Zorlu küresel rekabet koşullarına rağmen, devlerin ihracatı 2024 yılındaki yüzde 1,6'lık iliml artışın ardından, 2025 yılında yüzde 8,4 oranında büyüyerek 104,7 milyar dolara çıktı. **ISO 500**'ün Türkiye **sanayi** ihracatı içindeki payına bakıldığında da sonuçlar, İlk 500'ün lokomotif rolünü bir kez daha tescillendi. Buna göre, 2025 yılında Türkiye ihracatının yüzde 38,3'ü, **sanayi** ihracatının ise yüzde 39,7'si **ISO 500** şirketleri tarafından yapıldı. Bu oranlar bir önceki yıl sırasıyla yüzde 36,9 ve yüzde 38,3 olarak gerçekleşmişti.

KARLILIKTA GÜÇLÜ ARTIŞ VAR, AMA...

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

AR-GE YATIRIMLARI SON 10 YILIN EN YÜKSEK SEVİYESİNDE

2025 yılında **ISO 500**'ün Ar-Ge harcamaları, anket verilerine göre 79,7 milyar TL olarak gerçekleşirken, bir önceki yıla göre yüzde 31,4 oranında artış gösterdi. Böylece Ar-Ge harcamalarının üretimden satışlara oranı çok sınırlı bir artışla yüzde 0,7'den yüzde 0,72'ye yükselerek ve 2015'ten bu yana en yüksek düzeye ulaştı. Ar-Ge harcamalarındaki artış yıllık ortalama Yİ-ÜFE enflasyonu baz alındığında yüzde 4,8'lik reel artışa işaret ediyor. 2025'te en yüksek Ar-Ge harcaması gerçekleştiren ilk üç sektör değişmeyecek sırasıyla motorlu kara taşıtı (39,1 milyar TL), elektrikli teçhizat imalatı (9,7 milyar TL) ve bilgisayar elektronik (8,6 milyar TL) oldu. **ISO 500**'ün toplam Ar-Ge harcamalarının yüzde 72,1'i bu üç sektördeki kuruluşlar yaptı.

KARLILIK RASYOLARINDA NOMİNAL CANLANMA YILI

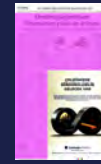
Karlılık rasyolarında yaşanan güçlü nominal iyileşmeye rağmen, zarar eden kuruluş sayısı değişmedi. Vergi öncesi dönem kar/zarar büyüklüğüne göre zarar eden firma sayısı, 2001 kriz sonras rekor seviyeye ulaştığı 2024 düzeyini koruyarak 152'de kaldı. Faiz, amortisman ve vergi öncesi kar/zarar göstergesinde ise zarar eden firma sayısı yalnızca 1 adet azalarak 18'e geriledi. Finansman giderlerinin faaliyet karına oranı, 2024'te büyük bir sıçrayımla yüzde 96,6'ya kadar yükseldikten sonra 2025'te yüzde 84,9'a geriledi. Bu oran, **ISO 500**'ün uzun yıllardır düzelmeyen en kritik göstergelerinden biri olmaya sürdüyor. **ISO 500**'ün karlılık bileşenlerine bakıldığında ise finansman giderlerinin faaliyet karına oranı, 2024'te büyük bir sıçrayımla yüzde 96,6'ya kadar yükseldikten sonra 2025'te yüzde 84,9'a geriledi. Bu oran, **ISO 500**'ün uzun yıllardır düzelmeyen en kritik göstergelerinden biri olmaya sürdüyor.

KATMA DEĞER BİLEŞENLERİNDE POZİTİF DÖNÜŞÜM

Araştırmanın katma değer etkinliği ve verimlilik konularına bakıldığında, 2024 yılında **sanayi** kesiminin karlılarındaki gerilemenin yanı sıra enflasyon düzeltmesi sonucu oluşan 65,2 milyar TL'lik net zararın etkisiyle, milli gelir anlamında hesaplanan kar büyüklüğü ekisi 5,7 milyar TL ile negatife dönmüştü. Böylece söz konusu büyüklüğün net katma değere oranı 2023'te yüzde 36,1 iken 2024'te ekisi yüzde 0,5'e inmişti. Enflasyon düzeltmesinin yapılmadığı 2025'te ise dönem karındaki toparlanmaya rağmen milli gelir anlamındaki kar büyüklüğü, net katma değer içinde yüzde 8,6 gibi düşük bir pay alabildi. Bu oran benzer zayıflıkta bir seviyeye en son yüzde 10,9 ile 2018 yılında gerilemiş, 2020-2023 arasında ise ortalama yüzde 40,1 ile çok daha yüksek gerçekleşmişti. Detayla inildiğinde 2025'te **ISO 500**'ün üretim ve yattırma kullandırı kârliler için ödediği faiz tutarı yüzde 35,8; maaş ve ücretler ise yüzde 39,3 arttı. Buna karşılık net katma değer büyüklüğündeki artış yüzde 51,8 ile daha yüksek gerçekleşti. Böylece ödenen maaş ve ücretlerin net katma değere oranı yüzde 66,7'den yüzde 61,2'ye, ödenen faizlerin net katma değere oranı ise yüzde 33,8'den yüzde 30,2'ye düştü.

ÜRETİM DIŞI GELİRLERDE YÜZDE 43'LÜK İVME

ISO 500'ün karlılık bileşenlerine bakıldığında, 2024'te 35 milyar lira civarında olan net kambyo zararı, 2025'te yaklaşık 122 milyar liraya yükseldi. Böylece bir önceki yıl net satışlara oranla yüzde 0,3 seviyesinde olan kambyo net zarar, 2025'te 1 puan artarak yüzde 1,3'e çıktı. Kambyo zararı dışındaki üretim faaliyeti dışı gelir ve giderlerden elde edilen net kar ise 2025'te geçen yıla göre yüzde 43 oranında artarak 484 milyar liraya yükseldi. Araştırmanın bilanço göstergelerine mercek tutulduğunda, 2 yıl uygulandıktan sonra enflasyon muhasebesinin uygulanmadığı 2025'te, aktif toplam ve özkaynaklardaki artışlar enflasyonun altında kalırken toplam borçlar daha hızlı büyüdü. Aktif tarafında dönen varlıklar yüzde 31,5; duran varlıklar ise yüzde 16,2 oranında artış gösterdi. Aktif toplamındaki artış yüzde 23 oldu. Pasif tarafında ise özkaynaklar yüzde 15,8 artarken, toplam borçlardaki artış yüzde 30,8 ile daha yüksek oldu.



Üretim güçlenirken finansman yükü de artıyor

İSO 500 araştırması, üretim ve ihracatta yaşanan toparlanmanın yanı sıra **sanayinin** finansal yapısındaki kırılganlığı da ortaya koydu. İşletme sermayesi ihtiyacını daha fazla banka kredileriyle karşılayan **sanayicinin** borçluluk oranı yükselirken, Ar-Ge yatırımları, yüksek teknoloji odaklı üretim ve halka açık şirket sayısındaki artış, **sanayide** dönüşümün hız kesmeden sürdüğünü gösterdi.

İSO 500'ün kaynak yapısına bakıldığında, toplam aktifler içinde özkaynakların payı 2024'ün ardından 2025'te de azalarak, yüzde 52,1'den yüzde 49,1'e geriledi. Borçların payı da yüzde 47,9'dan yüzde 50,9'a yükseldi. Böylece 2023 yılında enflasyon düzeltmesinin etkisiyle özkaynak ağırlıklı hale gelen **İSO 500** konsolide bilanço yapısı, aradan geçen iki yılın ardından yeniden borç ağırlıklı hale geldi. Raporda, konuya ilişkin olarak, "2024 ve 2025'te zayıf seyreten karlılık performansının özkaynak bakiyesine engel olması, borç-özkaynak dengesizliğinde bakiyede belirleyici olması görülmektedir" denildi. **İSO 500**'ün toplam borç stoku içerisinde mali borçların payı 2020-2024 arasında belirgin düşüşle yüzde 56,7'den yüzde 47,9'a kadar geriledi. 2025'te bu eğilim kurlar ve mali borçların toplam borçlar içindeki payı 3,9 puanlık artışla yüzde 51,8'e yükseldi. Değeri 110 milyar TL'den 120 milyar TL'ye ulaşarak 2025'te 21'lik nominal artışla reel olarak daraldı. 2025 sonu itibarıyla 500 büyük **sanayi** kuruluşunun toplam 3,94 trilyon TL mali borcu bulunurken, yıl içerisinde yüksek seyrini koruyan finansman maliyetlerine ve krediye erişimdeki kısıtlara rağmen, firmaların devam eden finansman ihtiyacını tedariğinden değil bankalardan gidermeye çalıştığını ortaya koydu.

Kısa vadeli borçların payı yüzde 49,5

Mali borçların vade yapısı incelendiğinde, **İSO 500**'ün kısa vadeli borçlarının payı 2024'te 3,2 puan düşüşle yüzde 48,5'e geriledikten sonra 2025'te 1 puanlık sınırlı artışla yüzde 49,5 oldu. Bu gelişimde, uzun vadeli mali borçların yüzde 38,6 artmasına karşılık kısa vadeli borçların yüzde 44,6 ile daha hızlı büyümesi etkili oldu. Böylece 2023 ve 2025'te yüzde 52 civarında seyreden önceki yılların belirgin şekilde üzerine çıkan kısa vadeli mali borç payı, takip eden iki yılda yüzde 50'nin altındakaldı. **İSO 500**'ün 500 Büyük **Sanayi** Kuruluşu Araştırması'nda şu sonuçlar ortaya çıktı:

Finansal kaldıraç oranlarında yeni denge

• **İSO 500** Araştırması'nda finansal oranlara göre incelendiğinde, enflasyon düzeltmesinin etkisiyle yüzde 100 eşliğinin altında kalan borç/özkaynak oranı, 2025'te yeniden bu eşliği aşarak yüzde 103,8'e çıktı. Veriler, 2025 yılında özkaynak artışının borçlardaki büyümeye göre oldukça düşük kaldığını ve finansal kaldıraç düzeyinin yeniden yükseldiğini gösteriyor. Yine 2023 yılında enflasyon düzeltmesi sonucu belirgin bir iyileşme gösteren mali borç/özkaynak oranı, 2025'te bir önceki yıla göre 9,8 puan artışla yüzde 53,8'e çıktı. Bu gelişime, özkaynaklardaki zayıf artışın da etkisiyle **İSO 500**'ün finansman yapısında kredi kaynaklı kaldıraç etkisinin güçlendiğini ortaya koyuyor.

Satış karlılığı yüzde 3,4

Karlılık göstergelerine bakıldığında, 2024 yılında yüzde 2,6'ya gerileyen **İSO 500**'ün satış karlılığı oranı, 2025 yılında sınırlı artışla yüzde 3,4'e çıktı. Ancak 2024 öncesi son 10 yıllık dönem ortalaması olan yüzde 7,1'in belirgin şekilde altında kaldı. Aynı dönemde aktif karlılığı oranı ise hafif yükselişle yüzde 2,9'a çıktı. Bunda dönem karındaki görece toparlanmanın yanı sıra **İSO 500**'ün aktif büyümesinin yüzde 23 ile sınırlı kalması etkili oldu. 2023'te enflasyon düzeltmesi ile belirgin bir düşüş gösteren, 2024'te de gerilemesini sürdüren özkaynak karlılığı oranı da, 2025'te yükselişle yüzde 6 olarak gerçekleşti. FAVOR karlılığı ise önceki yıla göre 1,1 puan artarak yüzde 13,9'a yükseldi.

Sanayicinin işletme sermayesi KDV yükü altında

• **İSO 500** şirketlerinin devreden KDV tutarı yüzde 42,1 oranında artarak 120 milyar liranın üzerine çıktı. Artış, enflasyonun üzerinde gerçekleşti. Konuyla ilgili değerlendirmede bulunan **İSO Başkanı** Bahçivan, "Bu durum, sorunun sadece devam etmekte kalmadığını, aynı zamanda

bu yıl daha da derinleştiğini gösteriyor. Özellikle finansmana erişimin zorlaştığı, finansman maliyetlerinin yüksek seyrettiği ve firmaların işletme sermayesine her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyduğu mevcut ekonomik koşullarda, **sanayicinin** kaynaklarının devreden KDV yoluyla sistem içinde kilitli kalmaya devam etmesi son derece düşündürücüdür. Yıllardır dile getirilmesine rağmen çözüme kavuşturulamayan bu sorunun, ekonomimizin üretim ve yatırım kapasitesini doğrudan etkileyen kritik bir mesele olduğu açıktır."

Teknolojik dönüşüm ve nitelikli gelişim ihtiyacı

• Araştırmada teknoloji yoğunluklarına göre katma değer dağılımına bakıldığında, burada **sanayinin** nitelikli ve teknoloji odaklı dönüşüm ihtiyacı bir kez daha gözler önüne seriliyor. Buna göre, 2024 yılında yaratılan katma değer içerisinde düşük ve yüksek teknoloji yoğunluklu sektörlerin payı artarken, orta-düşük ve orta-yüksek teknoloji sektörlerinin payları gerilemişti. 2025 yılında ise düşük teknoloji yoğunluklu sektörlerin payı 1,6



puan azalırken, orta-düşük teknolojinin payı ise 1,6 puan artış gösterdi. Böylece 2024'te sırasıyla yüzde 34,6 ve yüzde 31,4 olan bu iki grubun payı 2025 yılında yüzde 33 olarak birbirine eşitlendi.

Yüksek teknoloji şirketi sayısı 20

Orta-yüksek ve yüksek teknoloji yoğunluklu sektörlerin paylarında ise değişim görece sınırlı oldu. Orta-yüksek teknoloji sektörlerinin payı 0,3 puan düşüşle yüzde 28,4'e gerileyerek son 5 yılın en düşük seviyesinde gerçekleşirken, yüksek teknolojinin payı ise kademeli artış eğilimini

sürdürerek yüzde 74'ten yüzde 78'ye çıktı. Veri geçmişine göre, yüksek teknoloji yoğunluklu sektörlerin payı ilk kez 2018 yılında hissedilir bir artış göstererek yüzde 5'in üzerine çıkmış. 2019'da yüzde 6,9'a kadar ulaştıktan sonra üst üste iki yıl kısmi düşüşle 2021'de yüzde 6,1'e gerilemişti. Takip eden dört yıl boyunca artış eğilimi gösteren oran, 2025 yılında şimdiye kadar ölçülen en yüksek düzeye ulaştı. 2025 yılı itibarıyla 473 imalat **sanayi** firmasından 179'u düşük, 136'sı orta-düşük, 138'i orta-yüksek ve 20'si yüksek teknoloji yoğunluklu sektörlerde faaliyet gösteriyor.

Çalışan başına maaş ve ücretlerde reel artış yüzde 5,9

• İstihdamdaki gelişmelere yönelik olarak, araştırmada şu ifadeler kullanıldı: "Türkiye'de 2025 yılında toplam istihdam 54 bin kişi azalırken, **sanayi** sektöründeki istihdam kaybı 169 bin ile çok daha yüksek gerçekleşmiştir. 2025 yılında **İSO 500**'ün istihdamı **sanayinin** geneli ile aynı oranda, yüzde 2,5 (20.588 kişi) gerileyerek 803.677 kişiye inmiştir. İstihdamdaki gerileme, hem özel (yüzde 2,1: 16.200 kişi) hem kamu kuruluşları (yüzde 9,6: 4.388 kişi) için geçerli olmuştur. 2025 yılında **İSO 500**'de ödenen brüt maaş ve ücretler (tam istihlak olarak) yüzde 39,3 oranında artarak 1,1 trilyon TL olmuştur. Ödenen maaş ve ücretlerdeki artış, yüzde 2,5'lik istihdam düşüşü ile değerlendirildiğinde, çalışan başına ödenen maaş ve ücretlerdeki artış yüzde 42,9'a çıkmaktadır. Söz konusu oran yıllık ortalama TÜFE enflasyonundan (yüzde 34,9) arındırıldığında çalışan başına ödenen maaş ve ücretler 2025 yılında reel olarak yüzde 5,9 oranında artmıştır."

Halka açılan şirket sayısında tarihi zirve

• **İSO 500** içinde halka açık kuruluşların sayısı 2017-2021 döneminde 65-69 bandında seyrederken, 2022'de 73'e, 2023'te 85'e, 2024'te ise 88'e yükseldi. Halka açık kuruluş sayısı, 2025'te 3 adet daha artarak 91'e ulaştı. Böylece **İSO 500** içinde halka açık kuruluş sayısı en yüksek düzeye çıktı. Öte yandan **İSO 500**'de yabancı sermaye paylı kuruluşların sayısı da 2025 yılında 6 adet azalırken, bu kuruluşların karlılıktaki payının önemli ölçüde arttığı buna karşılık diğer temel göstergelerdeki paylarının küçüldüğü görüldü. 2025 yılında **İSO 500**'deki 118 yabancı sermaye paylı kuruluşun toplam dönem kar ve zarar toplamı içindeki payı 22,6 puan artışla yüzde 28,7'den yüzde 51,3'e yükseldi. Buna karşılık söz konusu kuruluşların payı; üretimden satışlarda yüzde 30,6'dan yüzde 28,8'e, yaratılan katma değerde yüzde 38,9'dan yüzde 35,6'ya, faiz amortisman ve vergi öncesi kar ve zarar toplamında yüzde 28,6'dan yüzde 24,8'e, ihracatta yüzde 44,1'den yüzde 41,7'ye, ücretle çalışanlar sayısında yüzde 28,6'dan yüzde 28,2'ye geriledi. **İSO 500**'deki yabancı sermaye paylı kuruluşların ihracatı 2025 yılında yüzde 2,7 artışla 43,7 milyar dolara yükseldi. Türkiye ihracatı içindeki payı yüzde 1,6 düzeyinde gerçekleşti. En çok yabancı sermaye paylı kuruluşun faaliyet gösterdiği sektör 26 kuruluş ile motorlu kara taşıtları olurken bu sektördeki kuruluş sayısı geçen yıla göre 3 adet arttı. 118 yabancı sermaye paylı kuruluş arasında, yüzde 50'den fazla sermaye payına sahip olduğu firma sayısı ise 86 düzeyinde gerçekleşti.



İSO Türkiye İklim Endeksi 50,4'E YÜKSELDİ

TÜRKİYE imalat sektörünün ana ihracat pazarlarındaki faaliyet koşullarını ölçen İSO Türkiye İmalat Sektörü İhracat Pazarları İklim Endeksi'nin haziran sonuçları açıklandı.

Endekste eşik değer olan 50'nin üzerinde ölçülen tüm rakamlar ihracat ikliminde iyileşmeye, 50'nin altındaki değerler ise bozulmaya işaret ediyor.

Buna göre, mayısta 50,3 olan İSO Türkiye İmalat Sektörü İhracat Pazarları İklim Endeksi, haziranda 50,4'e yükselerek, üst üste iki ayda artmış oldu. Ancak bu düzey, Türk imalatçıların ihracat pazarları iklimindeki iyileşmenin halen çok sınırlı düzeyde olduğuna işaret etti.

Son veriyile birlikte ihracat pazarlarında genel talep koşullarında güçlenme eğilimi 2,5 yıla ulaşmış oldu.

BAZI PAZARLARDA ÜRETİM AZALDI

İhracat pazarları iklimi genel anlamda iyileşme gösterse de Türk imalat sanayi ürünleri açısından önem taşıyan bazı pazarlarda talebin zayıf olduğuna ilişkin sinyaller görüldü. En büyük 5 ihracat pazarından üçünde (Almanya, Birleşik Krallık ve Fransa) üretim azaldı. Üretimdeki düşüş Almanya ve Fransa'da hız keserken Birleşik Krallık'ta ekonomik aktivite Nisan 2025'ten bu yana en yüksek hızda geriledi. Daha olumlu tarafta ise ABD ve İtalya gibi diğer önemli ihracat pazarlarının büyüme kaydettiği gözlemlendi. Ancak iki ülkede de büyüme oranları ılımlı düzeyde kaldı.

İspanya ve Hollanda'da ise üretim artışı daha güçlü seyretti. İspanya'da ekonomik aktivite 2026'nın başından bu yana en yüksek hızda arttı. Orta ve Doğu Avrupa'da ise bazı ekonomilerde talep durgun seyretti. Rusya, Romanya ve Polonya'da üretim daralma sergiledi. Çekya ve Kazakistan'da kaydedilen büyüme ise ayın olumlu gelişmeleri arasında yer aldı. AA



İstanbul Sanayi Odası (İSO) Türkiye İmalat Sektörü İhracat Pazarları İklim Endeksi, haziranda 50,4'e yükseldi.



Ticaret Bakanlığı'ndan ISO İhracat Pazarları İklim Endeksi'ne ilişkin açıklama

İstanbul Ticaret İl Müdürü Menteşe, plastik, cam, metal ambalajlı içeceklerde depozito katılım bedelinin güncellenmesinin ardından haksız fiyat artışı yaptığı tespit edilen işletmelere 1 milyon 800 bin liraya kadar para cezası uygulanacağını söyledi.

Ticaret Bakanlığı'ndan yapılan yazılı açıklamada, ISO Türkiye İmalat Sektörü İhracat İklimi Endeksi'ne ilişkin değerlendirilmede bulunuldu.

Küresel talep şartlarındaki belirsizliklere rağmen endekste olumlu gelişmelerin sürdüğüne işaret edilen açıklamada, mayısta 50,3 olan endeksin, haziranda üst üste ikinci ay artarak 50,4'e yükseldiği anımsatıldı.

Son veriyse, ihracat pazarlarında genel talep koşullarında güçlenme eğiliminin 2,5 yıla ulaştığına işaret edilen açıklamada, jeopolitik belirsizliklerin etkisiyle küresel talep koşullarının haziranda zayıf seyrini koruduğu, ihracat pazarları iklimindeki iyileşmenin sınırlı devam ettiği aktarıldı.

"Endeks son 11 aydır

50 eşik değerinin üzerinde"

Açıklamada, Küresel İmalat Satınalma Yöneticileri Endeksi'nin (PMI), haziranda 52,2 seviyesinde gerçekleştiği ifade edilerek, şunlar kaydedildi:

"Böylelikle endeks, son 11 aydır 50 eşik değerinin üzerinde yer almaya devam etti. İmalat PMI kapsamındaki verisi açıklanan 33 ulusal ekonomiden 27'sinde endeks haziranda 50'den yüksek gerçekleşti. İspanya'da ekonomik aktivite 2026 yılının başından bu yana en yüksek hızda arttı. Birleşik Arap Emirlikleri'nde petrol dışı aktivite haziranda artmayı sürdürdü. Suudi Arabistan, Katar ve Lübnan'da üretim artış kaydedti. Çekya ve Kazakistan'da kaydedilen büyüme, ayın olumlu gelişmeleri arasında yer aldı."(AA)





Erzurum **sanayisi** için önemli adım: ETSO ve İSO arasında mesleki eğitim protokolü imzalandı



Erzurum **sanayisinin** nitelikli insan kaynağı ihtiyacını karşılamak ve mesleki eğitim altyapısını güçlendirmek amacıyla Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası (ETSO), **İstanbul Sanayi Odası (İSO)** ve Erzurum İl Millî Eğitim Müdürlüğü arasında Mesleki Eğitim İş Birliği Protokolü imzalandı. İmzalanan bu stratejik

protokol, titizlikle yürütülen bir hazırlık aşamasının sonucunda hayata geçirildi. Öncesinde Erzurum İl Millî Eğitim Müdürlüğünde gerçekleştirilen kapsamlı toplantılar ve fizibilite çalışmaları neticesinde, şehirde iş ve istihdama dönük mesleki ve teknik eğitimin yaygınlaştırılması hedeflendi. Yapılan detaylı araştırmalar ve altyapı değerlendirmelerinin ardından, bu vizyonun en verimli şekilde uygulanabilmesi için **İSO** ile mutabakata varılarak imzalar atıldı. **İSO**'nun ev sahipliğinde İstanbul Odakule binasında düzenlenen imza törenine; **İSO** Yönetim Kurulu Başkanı **Erdal Bahçıvan** ve **İSO** Yönetim Kurulu Üyelerinin yanı sıra, **TOBB** Yönetim Kurulu Üyesi ve ETSO Yönetim Kurulu Başkanı Saim Özakalın, Erzurum İl

Millî Eğitim Müdürü Süleyman Ekici, İstanbul İl Millî Eğitim Müdürü Doç. Dr. Murat Mücahit Yentür, ETSO Meclis Üyesi ve Eğitim Komisyonu Başkanı Abdullah Samancı ile ETSO Genel Sekreter Yardımcısı Hakan İnanlı katıldı. İmzalanan protokol kapsamında, meslek liselerinde uygulanan ve öğrencilerin **sanayiyile** erken tanışarak mezuniyet sonrası istihdam oranlarını artıran başarılı eğitim modelinin Erzurum'a entegre edilmesi kararlaştırıldı. **İSO**'nun 2019 yılından bu yana yürüttüğü ve mezun istihdam oranlarını yüzde 40'ın üzerine çıkaran **İSO** Mesleki Eğitim İş Birliği Projesi (**İSO** MEİP) modeli, Erzurum'un üretim hedefleri doğrultusunda yeniden şekillendirilecek. Erzurum'da katma değerli üretime geçilebilmesi ve yüksek teknoloji alanlarında ilerleme sağlanabilmesi için büyük önem

taşıyan bu iş birliği, mesleki ve teknik eğitimin gelişimine katkı sunacak. ETSO ve **İSO** arasında kurulan bu köprüyle, yalnızca mesleki eğitime değil, aynı zamanda hayat boyu öğrenme kültürünün güçlenmesine de destek verilmesi planlanıyor. Tören, atılan imzaların Erzurum **sanayisine** ve eğitim camiasına hayırlı olması temennileriyle sona erdi. (İHA)





Erzurum Sanayisi İçin Önemli Adım: Etso Ve Iso Arasında Mesleki Eğitim Protokolü İmzalandı

Erzurum Sanayisinin Nitelikli İnsan Kaynağı İhtiyacını Karşılama ve Mesleki Eğitim Altyapısını Güçlendirmek Amacıyla Erzurum Ticaret Ve Sanayi Odası (etso), İstanbul Sanayi Odası (iso) Ve Erzurum İl Millî Eğitim Müdürlüğü Arasında Mesleki Eğitim İş Birliği Protokolü İmzalandı



Erzurum Sanayisinin nitelikli insan kaynağı ihtiyacını karşılamak ve mesleki eğitim altyapısını güçlendirmek amacıyla Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası (ETSO), İstanbul Sanayi Odası (İSO) ve Erzurum İl Millî Eğitim Müdürlüğü arasında Mesleki Eğitim İş Birliği Protokolü imzalandı.

İmzalanan bu stratejik protokol, titizlikle yürütülen bir hazırlık aşamasının sonucunda hayata geçirildi. Öncesinde Erzurum İl Millî Eğitim Müdürlüğünde gerçekleştirilen kapsamlı toplantılar ve fizibilite çalışmaları neticesinde, şehirde iş ve istihdama dönük mesleki ve teknik eğitimin yaygınlaştırılması hedeflendi. Yapılan detaylı araştırmalar ve altyapı değerlendirmelerinin ardından, bu vizyonun en verimli şekilde uygulanabilmesi için İSO ile mutabakata varılarak imzalar atıldı.

İSO'nun ev sahipliğinde İstanbul Odakule binasında düzenlenen imza törenine; İSO Yönetim Kurulu Başkanı Erdal Bahçıvan ve İSO Yönetim Kurulu Üyelerinin yanı sıra, TOBB Yönetim Kurulu Üyesi ve ETSO Yönetim Kurulu Başkanı Saim Özakalın, Erzurum İl Millî Eğitim Müdürü Süleyman Ekici, İstanbul İl Millî Eğitim Müdürü Doç. Dr. Murat Mücahit Yentür, ETSO Meclis Üyesi ve Eğitim

Komisyonu Başkanı Abdullah Samancı ile ETSO Genel Sekreter Yardımcısı Hakan İnanlı katıldı. Başarılı İstihdam Modeli Erzurum'a Taşınıyor

İmzalanan protokol kapsamında, meslek liselerinde uygulanan ve öğrencilerin sanayiyile erken tanışarak mezuniyet sonrası istihdam oranlarını artıran başarılı eğitim modelinin Erzurum'a entegre edilmesi kararlaştırıldı. İSO'nun 2019 yılından bu yana yürüttüğü ve mezun istihdam oranlarını yüzde 40'ın üzerine çıkaran İSO Mesleki Eğitim İş Birliği Projesi (İSO MEİP) modeli, Erzurum'un üretim hedefleri doğrultusunda yeniden şekillendirilecek.

Nitelikli İnsan Kaynağı ve Üretim Hedefleri

Erzurum'da katma değerli üretime geçilebilmesi ve yüksek teknoloji alanlarında ilerleme sağlanabilmesi için büyük önem taşıyan bu iş birliği, mesleki ve teknik eğitimin gelişimine katkı sunacak. ETSO ve İSO arasında kurulan bu köprüyle, yalnızca mesleki eğitime değil, aynı zamanda hayat boyu öğrenme kültürünün güçlenmesine de destek verilmesi planlanıyor. Tören, atılan imzaların Erzurum sanayisine ve eğitim camiasına hayırlı olması temennileriyle sona erdi.

(Kaynak İha)