

KPMG Perspektifinden Endüstriyel Üretim Sektörüne Bakış



2025

KPMG Türkiye

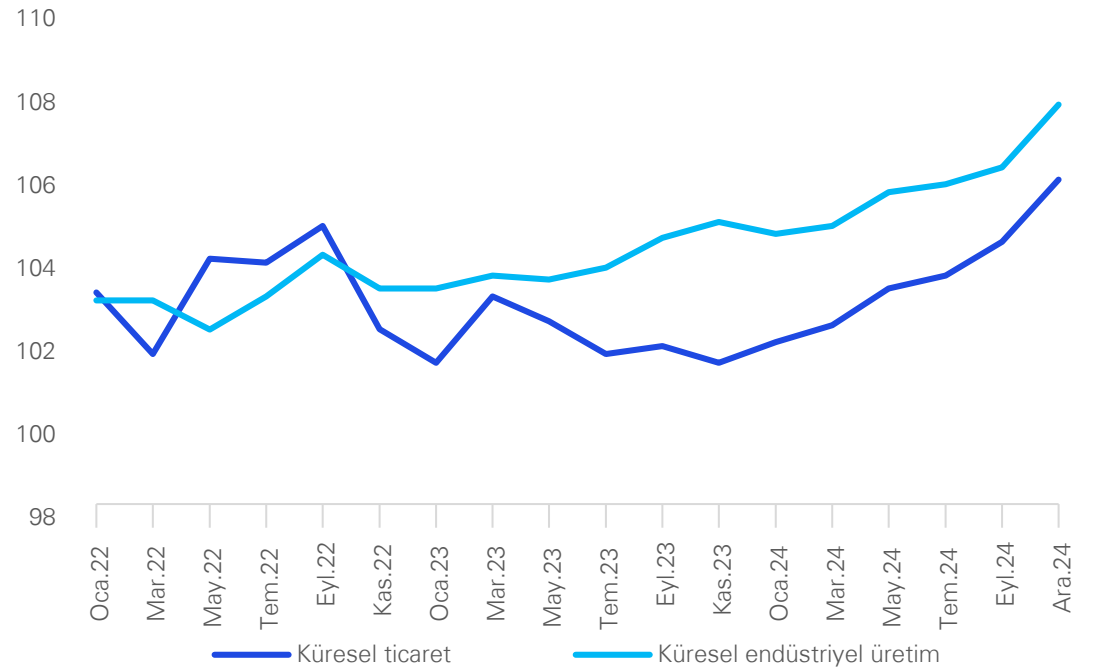
kpmg.com.tr

Dünyada endüstriyel üretim

Gündemdeki önemli gelişmeler

ABD ve Avrupa merkez bankalarının faiz politikaları, finansman maliyetlerini artırarak yatırımları yavaşlatırken, Çin’in ihracata dayalı büyüme stratejisindeki değişiklikler, küresel ticaret dengelerini yeniden şekillendirmektedir. Japonya ve Güney Kore, yarı iletken çip üretiminde bağımsızlıklarını artırmak için büyük ölçekli yatırımlarını duyururken, Avrupa Birliği, yeşil enerji projelerine verilen teşvikleri genişleterek sanayide karbon ayak izini azaltmayı hedeflemektedir. Küresel çip arzındaki iyileşme devam ederken, elektrikli araç sektöründe batarya ham maddelerine olan talep artmakta ve lityum ile nadir toprak elementlerinin fiyatlarında dalgalanmalar yaşanmaktadır.

Küresel üretim ve ticaret endeksleri



Kaynak: Hollanda Merkezi Planlama Bürosu (Central Planning Bureau)



2025 Küresel Endüstriyel Üretim ve Tedarik Dinamikleri

Pandemi sonrası toparlanma süreciyle birlikte 2025 yılı, küresel endüstriyel üretim sektörü için yeniden denge kurma çabalarının hızlandığı bir dönemi işaret etmektedir. Ancak, bu toparlanma süreci yalnızca ekonomik büyümeyle değil aynı zamanda artan faiz oranları, yüksek enerji maliyetleri ve dünya genelindeki yavaşlama gibi zorluklarla da şekillenmektedir. Bu zorluklar, endüstriyel üretim alanında dijitalleşme, otomasyon ve yapay zeka gibi yenilikçi çözümlerle yapılan dönüşümleri zorunlu hale getirmektedir. Ancak, bu dönüşüm sadece teknolojiye dayalı bir yenilik değil, aynı zamanda rekabetin küresel ölçekte yeniden şekillenmesini de içermektedir. Özellikle Avrupa ve ABD’deki yüksek üretim maliyetleri, birçok şirketin üretim üslerini Asya ve Latin Amerika gibi daha düşük maliyetli bölgelere kaydırmasına neden olmaktadır. Bu durum, küresel üretim süreçlerini yeniden şekillendirirken, yeni fırsatları da beraberinde getirmektedir.

Bu noktada sadece ekonomik koşullar değil, aynı zamanda jeopolitik gerilimlerin küresel tedarik zincirleri üzerindeki etkisi de önemli bir rol oynamaktadır.

Jeopolitik Gerilimler ve Ekonomik Etkileri

Rusya –Ukrayna savaşı, tedarik zincirinin güvenliğini daha önce hiç olmadığı kadar doğrudan etkileyen bir kriz ortamının oluşmasına sebep olmuştur. Bu kriz, enerji fiyatlarındaki dalgalanmalara ve temel hammaddelerin teminindeki zorluklara yol açmıştır. Aynı zamanda, Orta Doğu’daki jeopolitik gerginlikler ve küresel ticaretin diğer kritik noktalarındaki belirsizlikler, küresel ticaretin akışını kesintiye uğratmaktadır. Bu ortam, şirketlerin yeni lojistik stratejiler geliştirmelerine ve uyum süreçlerini hızlandırmalarına sebep olmaktadır. Çin ile ABD arasındaki ticaret savaşları da bu bağlamda, özellikle yüksek teknoloji ve çip sektörlerinde uygulanan ek yaptırımlar, tedarik zincirlerinde daha fazla çeşitlenmeye ve daha sıkı denetimlere ihtiyaç duyulmasına yol açmaktadır.

Tedarik Zinciri ve Lojistik Zorlukları

Pandemi sonrası küresel tedarik zincirinde belirgin bir istikrar sağlanmış olsa da, hammadde ve ara mamul tedarikindeki bölgesel dengesizlikler devam etmektedir. Çin’in üretim politikalarındaki değişiklikler ve Asya – Pasifik bölgesindeki liman sıkıntıları, alternatif tedarik rotalarına yönelme çabalarını hızlandırmaktadır. Süveyş Kanalı’ndaki aksaklıklar ve deniz taşımacılığındaki maliyet artışları, sanayi üreticilerini bölgesel tedarik modellerine yönlendirmekte ve Avrupa ile Kuzey Amerika’daki üretim merkezlerinin yeniden yapılanmasını kaçınılmaz hale getirmektedir.

Bununla birlikte, tüm bu zorluklara rağmen, sürdürülebilirlik ve yeşil dönüşüm gibi uzun vadeli stratejik hedefler de bu ortamda ön plana çıkmaktadır.



Sürdürülebilirlik ve Sanayide Yeşil Dönüşüm

Endüstriyel üretimde Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ESG) kriterlerine uyum sağlamak, günümüzde sadece bir tercih değil, stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Birçok şirket, çevresel sürdürülebilirliği merkeze alarak üretim süreçlerini dönüştürürken, aynı zamanda dijitalleşme ve yeşil dönüşüm alanlarında ciddi yatırımlar yapmaktadır. Özellikle Avrupa Birliği’nin Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (CBAM) gibi politikaları, karbon salınımı yüksek olan sektörlerde maliyet artışlarına neden olurken, şirketleri daha yenilikçi ve sürdürülebilir çözümler aramaya itmektedir. Bunun yanında, yenilenebilir enerji yatırımları ve yeşil hidrojen gibi teknolojiler, sanayinin karbon salınımını azaltmaya yönelik dönüşümünde ön planda yer almaktadır. Bu dönüşüm süreci, sadece çevresel hedeflere ulaşmayı değil, aynı zamanda şirketlerin rekabet gücünü artırmayı da amaçlamaktadır.

Sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik bu değişim, Endüstri 4.0’ın küresel üretim üzerindeki etkisini de güçlendirmektedir.

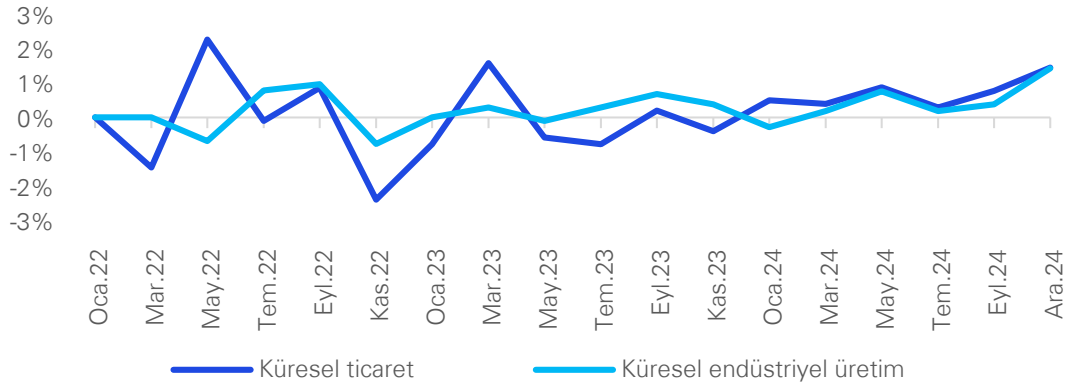
Endüstri 4.0: Dijital Dönüşümün Küresel Rekabet Üzerindeki Etkisi

Endüstri 4.0, endüstriyel üretim sektörünü dijitalleşme ile yeniden şekillendirmektedir. Yapay zeka, veri analitiği, otomasyon, IoT ve blok zincir gibi ileri teknolojiler, üretim süreçlerine entegre edilerek büyük bir dönüşüm yaratmaktadır. Bu devrim, işletmelerin küresel rekabet gücünü artırarak daha verimli, esnek ve kişiye özel üretim sistemlerine olanak tanımaktadır. Dijitalleşme, sadece üretim kapasitesini artırmakla kalmıyor; aynı zamanda hızlı teslimat ve özelleştirilmiş taleplere hızla yanıt veren dayanıklı üretim modellerine de ihtiyaç duyulmaktadır. 2024’ün üçüncü çeyreğinde, yüksek teknolojlili sektörler (özellikle ilaç ve elektronik) dikkat çeken bir büyüme sağlarken, daha geleneksel sektörler zayıf performans sergilemiştir. 2025 itibarıyla dijitalleşme yatırımlarının hız kazanması ve bu dönüşümün küresel rekabet üzerindeki etkilerinin belirlenmesi beklenmektedir.

2022 – 2024 Küresel Ticaret ve Endüstriyel Üretim Performansı

2022 – 2024 dönemi boyunca, küresel ticaret ve endüstriyel üretim, ekonomik belirsizlikler ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle dalgalı bir seyir izlemiştir. 2022 yılında ticaret endeksi, Rusya-Ukrayna savaşı ve tedarik zinciri sorunları nedeniyle %0,9’luk bir düşüş yaşarken, endüstriyel üretim %1 artış göstermiştir. 2023 yılı boyunca ticaret endeksi yatay seyretmiş ve 101,4 seviyesinde sabit kalmıştır, ancak endüstriyel üretim %1,5’lik bir büyümeye kaydederek 104,8’e ulaşmıştır. Ticaret %2,4 artarak 104,3’e, endüstriyel üretim ise %1,3 artışla 106,1’e yükselerek, 2024 yılında ilerleme kaydeden endeksler arasında yerlerini almışlardır. Bu büyümeye, yeşil enerji yatırımları ve yapay zeka gibi teknolojik gelişmelerin etkisiyle güçlenmiştir.

Küresel üretim ve ticaret endeksleri aylık değişimler



Kaynak: Hollanda Merkezi Planlama Bürosu (Central Planning Bureau)

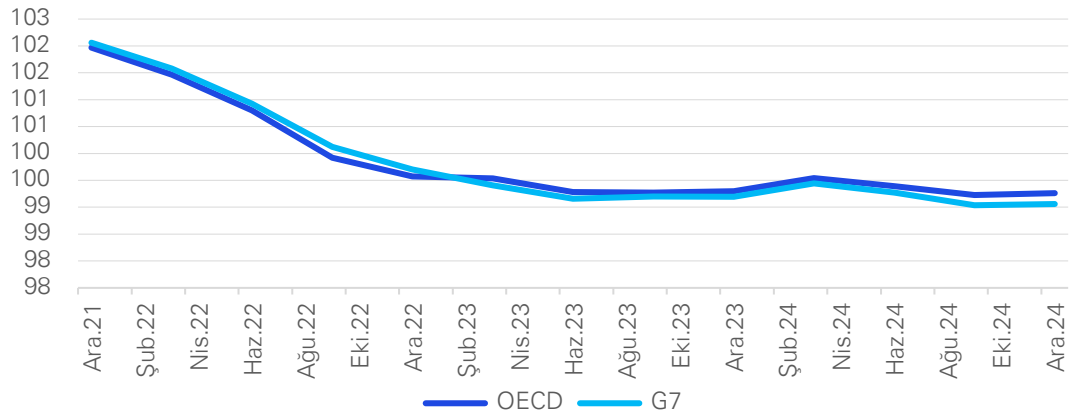
Ülke	Ülke Payı	Kümülatif Pay
Çin	%33	%33
ABD	%15	%48
Japonya	%7	%54
Almanya	%4	%59
Hindistan	%3	%62
Rusya Federasyonu	%3	%65
Güney Kore	%2	%67
Brezilya	%2	%69
Birleşik Krallık	%2	%71
İtalya	%2	%73
Türkiye	%2	%75

KPMG



Çin, küresel imalat sektöründe %33'lük payıyla lider konumda bulunmakta ve dünya üretiminin üçte birini kontrol etmektedir. ABD, %15'lik payıyla ikinci sırada yer alırken, Japonya ve Almanya gibi gelişmiş ekonomiler sırasıyla %7 ve %4'lük paylarla bu küresel pastanın önemli dilimlerine sahiptir. Türkiye ise %2'lik payıyla küresel üretim zincirinde önemli bir rol oynamaktadır. İlk 10 ülke, küresel üretimin %75'ini elinde bulundurmakta ve dünya imalat sektörünün büyük kısmını domine etmektedir. Bu veriler, Türkiye'nin küresel üretim içerisindeki stratejik önemini ve rekabet gücünü gözler önüne sermektedir.

Sanayi sektörü güven endeksi ve küresel ekonomik etkiler



Kaynak: Markit

Sanayi güven endeksi, 2021'in son çeyreğinden itibaren hem OECD hem de G7 ülkelerinde istikrarlı bir seyir izlemiş, ancak 2022'de her iki grup için de belirgin bir azalma yaşanmış ve endeksler 100 seviyesine gerilemiştir. 2023 yılı itibarıyla endekslerin düşüş göstermeye devam ettiği ve genellikle 99 seviyelerinde stabil kaldığı gözlemlenmiştir. 2024'ün ilk çeyreği ile birlikte, OECD ülkelerinde sanayi güven endeksinde hafif bir toparlanma yaşanmışken, G7 ülkelerinde bu toparlanma henüz belirginleşmemiştir. Bu veriler, sanayi güveninin son yıllarda durağan bir seyir izlediğini ve küresel ekonomik belirsizliklerin sektör üzerindeki etkisini göstermektedir.

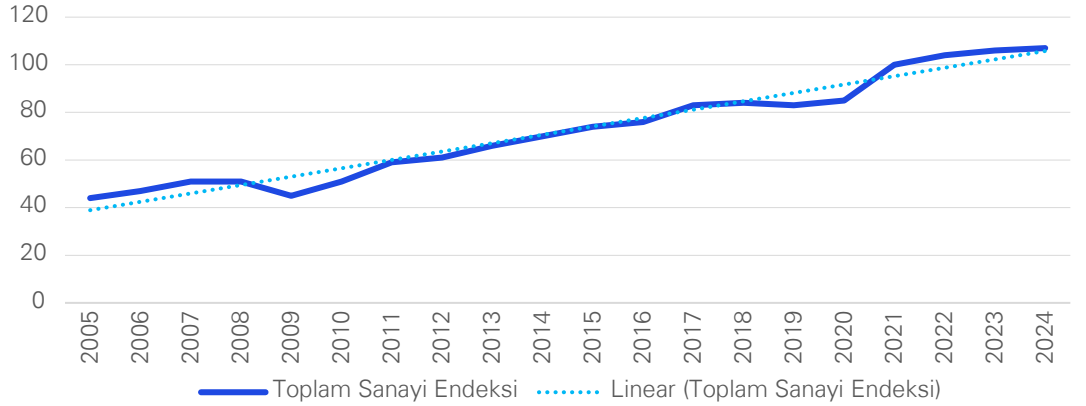


Türkiye’de endüstriyel üretim

Türkiye endüstrisi, 2024 yılında yüksek faiz oranları, yüksek enflasyon ve buna karşın görece stabilize olan döviz kurlarının gölgesinde bir yıl geçirmiştir. Özellikle 2023 yılında başlayan küresel düzeydeki enflasyonla mücadele politikaları, dış talep koşullarında bozulmaya yol açarak Türkiye’nin endüstriyel üretimini de negatif etkilemiştir. Bunun yanı sıra, Türkiye’deki yüksek enflasyonun yol açtığı alım gücü kaybı iç talebi zayıflatmış olsa da, 2024 yılının sonuna doğru talepte toparlanma belirtileri ve umut verici gelişmeler gözlemlenmektedir.

Tüm bu zorlu koşullara karşın, üretim endeksi 2020 yılından itibaren her yıl artış göstermiş, 2024 yılında ise yıllık %0,3 oranında artış yakalamıştır. Ekonomik zorluklardan dolayı 2024 yılı artışı, 20 yıllık YBBO olan %4,8’nin altında kalmıştır.

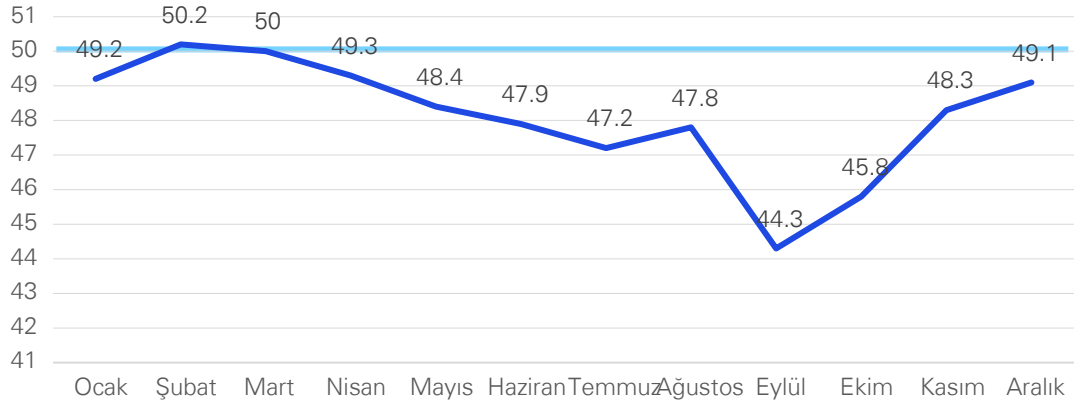
Toplam Sanayi Endeksi (2021=100)



Kaynak: Markit

Sanayi üretiminde en büyük artış enerji sektöründe meydana gelmiştir. Türkiye’de enerji talebinin artışı, yenilenebilir kaynaklara yönelim ve sanayideki elektrik/enerji kullanımının yaygınlaşması, bu yüksek büyüme performansını destekleyen faktörler arasında sayılabilir. Enerji ve EĞİ (elektrik, gaz ve iklimlendirme) sektörünün bu yıl diğer sektörlerin üzerinde artış göstermeleri, alt sektörlerinde yapılan kapasite artırımı ve teknoloji yatırımlarının geri dönüşlerinin alınmaya başlandığına işaret etmektedir. Enerji ve EĞİ sektörlerinden sonra en yüksek büyüme maden sektöründen gelmiştir.

Türkiye PMI İmalat Sektörü, 2024



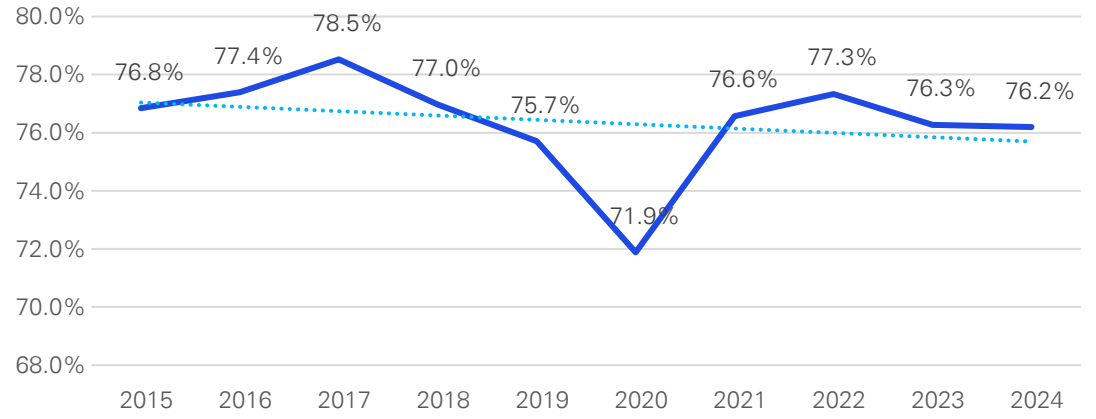
Kaynak: İstanbul Sanayi Odası, S&P Global

Türkiye endüstriyel üretiminin lokomotifi olan imalat sektörü, PMI (Purchasing Managers' Index) verilerine göre yılın 10 ayında güven eşiği seviyesi olan 50 puanın altında kalmıştır. Nisan ayı itibarıyla başlayan düşüş eğilimi, Eylül ayı itibarıyla tersine çevrilmiş ve Aralık ayı itibarıyla eşik değere yakın bir seviyeye (49.1) ulaşarak 2025 yılında sektörün geleceğine ilişkin pozitif bir görünüm sergilemiştir.

Türkiye'nin imalat sanayi üretimindeki düşüş 2024 yılının son ayı itibarıyla durma noktasına yaklaşırken üretimdeki daralma, son dokuz aydır devam eden yavaşlama döneminin en düşük hızında gerçekleşmiştir. Bazı firmalar yeni siparişlerdeki durgunluğa bağlı olarak üretimlerini azaltsa da, diğer firmalar için talepteki iyileşme sinyalleriyle birlikte üretim artışında pozitif sinyaller gözlenmiştir.

Endüstri genelinde girdi maliyetleri ise 2024 yılı sonu itibarıyla son üç ayın zirvesine çıkarken, 2024 yılın ortalamasının oldukça altında kalmıştır. Yükselmeye devam eden hammadde maliyetleri, girdi maliyetlerine yukarı yönlü bir kuvvet uygulamaya devam etmektedir. Girdi maliyetlerindeki artışlara karşın, tüketici fiyat enflasyonu son üç yılın en düşük seviyesine gerilemiştir.

İmalat Endüstrisinde Kapasite Kullanım Oranları (%)



Kaynak: TCMB

Bu sektörel ortamda, Türkiye imalat endüstrisi kapasite kullanım oranları açısından son 15 yılın ortalamasına yakın bir seviyede seyretmiştir. 2024 yıl sonu itibarıyla sanayi istihdamı artışını sürdürmüş ve uzun vadeli ortalamalarına yakın bir düzeyde kalmıştır. Bu çerçevede, artan maliyet baskıları ve yüksek faiz ortamına rağmen üreticilerin belirli bir üretim esnekliğini koruyabildiği gözlemlenmektedir.

Endüstriyel Üretimde Yapay Zeka ve Otomasyon

Endüstriyel üretim sektörü, artan maliyet baskıları, küresel rekabet ve değişen müşteri beklentileri doğrultusunda dijital dönüşüme hız vermektedir. KPMG Global Tech Report – Industrial Manufacturing Insights bulgularına göre, üretim şirketleri ileri teknolojilere hızla adapte olmaktadır. Sektördeki firmaların %76’sı ileri teknolojilere yatırım yapmaya istekli olurken, %34’ü yapay zeka (AI) uygulamalarından ölçülebilir yatırım getirisi (ROI) sağlamıştır.

Bu dönüşümde, Operasyonel Teknoloji (OT) ile Bilgi Teknolojisi (IT) entegrasyonu kritik bir rol oynamaktadır. Ancak üretim sektörü, geleneksel IT altyapısı yerine bulut bilişim çözümlerine yönelmektedir. Bulut platformları, üretim süreçlerini daha esnek ve ölçeklenebilir hale getirmekte, üretken yapay zeka (Generative AI) uygulamalarının ise daha düşük maliyetle çalışmasını mümkün kılmaktadır. Özellikle AI için gereken yüksek işlem gücü, bulut tabanlı GPU altyapıları sayesinde daha düşük maliyetle erişilebilir hale gelmiştir. Bu nedenle şirketler, büyük ölçekli donanım yatırımları yapmak yerine, bulut tabanlı AI çözümlerini tercih etmektedir.

OT-IT Entegrasyonu: Dijital Üretim Temel Taşı

Endüstriyel üretimde Operasyonel Teknoloji (OT) ile Bilgi Teknolojisi (IT) sistemleri güçlü bir şekilde entegre edilmektedir. Üretim hatlarında sensörler, robotlar, PLC’ler ve IoT cihazları tarafından toplanan veriler, ERP, MES ve analitik platformlarla gerçek zamanlı olarak eşleştirilmektedir. Bu sayede üretim sahasındaki veri görünürlüğü artmakta, iş süreçleri hızlanmakta ve karar alma mekanizmaları daha verimli hale gelmektedir.

IoT teknolojileri, sahadaki veri görünürlüğünü artırarak bilinmeyen noktaları ortaya çıkarmaktadır. Sensör ve PLC yatırımları sayesinde üretim süreçlerinden daha fazla veri toplanmakta, bu veriler IT sistemleri ile senkronize edilerek akıllı üretim maliyet hesaplamalarına katkı sağlamaktadır. Enterprise Performance Management (EPM) platformları ile üretim maliyetleri hassasiyetle analiz edilmekte ve şirketler, doğru fiyatlandırma stratejileri oluşturabilmektedir.

Günümüz ekonomik koşullarında, üretim sektörü yalnızca satış artışına güvenmek yerine, üretim maliyetlerini düşürmeye odaklanmaktadır. Bu doğrultuda OT-IT entegrasyonu, IoT, otomasyon, AI ve özellikle bulut tabanlı yapay zeka çözümleri kritik bir rol oynamaktadır.



Üretken Yapay Zeka (Generative AI) ile Bulut Destekli Akıllı Üretim

Yapay zeka ve otomasyon teknolojileri, üretim süreçlerini dönüştürmekte, üretim hatlarını optimize etmekte ve maliyet avantajı sağlamaktadır. Generative AI (üretken yapay zeka), geleneksel AI çözümlerinin ötesine geçerek üretim süreçlerini yeniden şekillendirmektedir.

Üretken yapay zeka, yüksek işlem gücü gerektiren karmaşık AI modelleri ile çalışmaktadır. Bu nedenle, şirketler pahalı GPU donanımları satın almak yerine, bulut tabanlı AI çözümlerini benimsemektedir. Bulut platformları, AI ve makine öğrenimi (ML) iş yüklerini daha ölçeklenebilir ve uygun maliyetli hale getirmektedir.

Üretken yapay zekanın üretimdeki kritik kullanım alanları şunlardır:

- Dijital İkizler (Digital Twins): Üretim süreçleri sanal ortamda simüle edilmekte ve optimizasyon sağlanmaktadır.
- Otonom Üretim Planlaması: AI destekli sistemler, üretim planlarını dinamik olarak ayarlamaktadır.
- Malzeme ve Hammadde Optimizasyonu: Generative AI, üretim için en uygun malzeme bileşenlerini belirlemekte ve israfı azaltmaktadır.
- Üretim Hattı Optimizasyonu: Yapay zeka destekli simülasyonlar, darboğazları önceden tespit ederek üretim süreçlerini iyileştirmektedir.

Şirketler, Generative AI destekli çözümler için büyük ölçekli donanım yatırımları yapmak yerine, bulut tabanlı AI hizmetlerini kullanmaktadır. Böylece hem yatırım maliyetleri azalmakta hem de sistemler daha hızlı ölçeklenebilir hale gelmektedir.

Üretim Sektörünün Geleceği: 2030 Yılında Robotik ve Yapay Zekanın Buluşması

Önümüzdeki yıllarda üretim sektörü, robotik sistemler ve yapay zeka entegrasyonu ile tamamen yeni bir boyuta ulaşacaktır. Robotik süreç otomasyonu (RPA), üretken yapay zeka (Generative AI) ile birleşerek, daha akıllı, esnek ve otonom üretim sistemleri yaratacaktır.

- Özellikle üretim hatlarında yapay zeka destekli robotlar, insan müdahalesine ihtiyaç duymadan karmaşık üretim süreçlerini yönetebilecektir.
- AI destekli robotlar, üretim hatlarında dinamik kararlar alarak en verimli üretim sürecini anında belirleyebilecektir.
- Dijital ikizler ile gerçek dünya ve sanal üretim ortamları tamamen iç içe geçerek, süreçlerin simülasyonlarla optimize edilmesi sağlanacaktır.

2030’a gelindiğinde, otonom üretim tesisleri, AI destekli robotların iş gücüyle tam entegrasyonunu sağlayarak maliyetleri düşürecek ve üretim esnekliğini artıracaktır.

Öne Çıkan Stratejik Öncelikler:

- **Yeni Nesil Teknolojilere Adaptasyon:** Şirketler, bulut bilişim, IoT, Dijital İkiz, Otomasyon, analitik ve üretken yapay zeka gibi yeni nesil teknolojileri anlamaya ve benimsemeye odaklanmaktadır. Çalışan kültürünün bu teknolojileri anlaması ve iş yapış biçimlerinin dönüşmesi, dijital dönüşüm projelerinin başarısı için kritik bir faktördür.
- **Finansal Kaynakların Etkin Kullanımı:** Dijital dönüşüm projelerinde Avrupa Birliği fon programları, Ticaret ve Sanayi Bakanlığı teşvikleri gibi finansal destek mekanizmaları değerlendirilmelidir.
- **Üretken Yapay Zeka Stratejisi:** Doğru stratejilerin belirlenmesi, kullanım vakalarının net bir şekilde tanımlanması ve güvenilir iş ortaklarıyla ilerlenmesi büyük önem taşımaktadır.
- **Veri Yönetimi ve Görünürlük:** Sahadaki bilinmeyenleri bilinir hale getirmek için sensör, PLC ve benzeri altyapı yatırımları artırılmalıdır.

KPMG olarak, endüstriyel üretim sektöründeki firmaların dijital dönüşüm yolculuklarına destek vermekteyiz.



ESG (Çevre Sosyal Yönetişim) ve Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik

Küresel ekonominin temel taşlarından biri olan endüstriyel üretim sektörü, giderek artan çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) beklentileri doğrultusunda önemli bir dönüşüm geçirmektedir. Uzun vadeli sürdürülebilirliği sağlamak ve paydaş beklentilerini karşılamak için şirketlerin, tedarik zincirlerinde sürdürülebilirlik odaklı stratejiler geliştirmesi kritik önem taşımaktadır.

ESG ilkelerine uygun tedarik zinciri yönetimi, sadece doğal kaynak tüketimini azaltmakla kalmamakta, aynı zamanda operasyonel verimliliği artırmakta, şeffaflığı güçlendirmekte ve etik sorumluluğu pekiştirmektedir. Bu kapsamda şirketler, tedarik zincirlerinin her aşamasında çevresel, sosyal ve yönetim faktörlerini yöneterek sürdürülebilir bir değer zinciri oluşturmayı hedeflemektedir.

İklim Değişikliği ve Adaptasyon Stratejileri

Dünya Ekonomik Forumu (WEF) tarafından hazırlanan 2025 yılı küresel riskler raporuna göre uzun dönem (2-10 yıl) küresel risklerin önemli bir kısmı çevresel risklerden oluşmaktadır. Aşırı hava olayları, biyoçeşitlilik kaybı ve ekosistem çöküşü, yerküre sistemlerindeki kritik değişimler ve doğal kaynak kısıtlarının en önemli riskler olarak öne çıkmıştır. Tüm bu risklerin endüstriyel üretim sektörü ve tedarik zinciri üzerinde önemli derecede etkisi bulunmaktadır.

İklim değişikliğinin getirdiği riskler, tedarik zinciri yönetimi açısından büyük zorluklar yaratmaktadır. Aşırı hava olayları, doğal afetler ve küresel sıcaklık artışları, fiziksel risk ve geçiş riskleri lojistik süreçlerden üretim faaliyetlerine kadar geniş bir alanda aksamalara yol açabilmektedir. Bu riskleri azaltmak için şirketlerin tedarik zincirinde dayanıklılığı artıran stratejiler geliştirmesi, düşük karbonlu taşımacılık yöntemlerini benimsemesi, alternatif hammadde ve enerji kaynaklarına yönelmesi gerekmektedir.

Kapsam 3 Emisyonlarının Yönetimi

Sera gazı emisyonlarının önemli bir bölümünü oluşturan Kapsam 3 emisyonları, şirketlerin doğrudan kontrol edemediği ancak tedarikçiler, lojistik süreçler ve taşıeron hizmetler gibi dolaylı faaliyetlerden kaynaklanan emisyonları kapsar. CBAM ('Karbon Sınırı Ayarlama Mekanizması') ile birlikte, özellikle AB'ye ihracat yapan şirketlerin tedarik zincirlerindeki emisyonları da hesaplaması ve yönetmesi gerekmektedir.

Etkili bir Kapsam 3 yönetimi için tedarikçilerle ortak karbon azaltım hedefleri belirlenebilir, düşük emisyonlu lojistik çözümleri teşvik edilebilir ve tedarikçi seçim kriterlerine karbon ayak izi azaltım planları entegre edilebilir.

Dünyada endüstriyel üretim

Türkiye’de endüstriyel üretim

Endüstriyel Üretimde Yapay Zeka ve Otomasyon

Sanayi üretiminde alt sektörler

KPMG



GSYH ve Sanayi Üretimi

Ciro Performansı Son Yılların En Üst Seviyelerinde

Sanayi Üretiminde Alt Sektörler

Sanayi Sektörü İstihdamı ve İş Gücü Maliyetleri

Maliyetler

Öncü Göstergeler

Mali Yapı -Bankacılık Sektörü Kredileri, Dış Borçlar ve Yabancı Yatırımlar

Hisse Senedi Performansları

Endüstriyel üretim durum analizi

Tedarik Zincirinde İnsan Hakları Uyumu

Avrupa Birliği’nin Kurumsal Sürdürülebilirlik Özen Yükümlülüğü Direktifi (CSDDD), şirketlerin tedarik zincirleri boyunca insan haklarına saygıyı güvence altına almalarını zorunlu kılmaktadır. Bu kapsamda şirketler, tedarikçilerinin çalışma koşullarını denetleyerek zorla çalıştırma, çocuk işçiliği ve ayrımcılığın önlenmesine yönelik önlemler almakla yükümlüdür.

İnsan hakları uyumu için tedarikçilerle düzenli denetimler gerçekleştirilmesi, etik ticaret ilkelerine dayalı işbirlikleri geliştirilmesi ve tedarik sözleşmelerine insan hakları uyum maddeleri eklenmesi gerekmektedir.

Dijitalleşme ve Veri Analitiği

Tedarik zincirinde ESG performansının ölçülmesi ve iyileştirilmesi için dijital teknolojiler kritik rol oynamaktadır. IoT sensörleri ve yapay zeka destekli analizler sayesinde tedarik zinciri süreçleri daha şeffaf ve detaylı bir şekilde izlenebilir hale gelmektedir. Şirketler, tedarik zinciri emisyonlarını azaltmak için IoT tabanlı ölçüm sistemlerine yatırım yaparak, emisyon verilerini daha sağlıklı bir şekilde yönetebilmektedir.

Mevzuatlar ve Uyum

Endüstriyel üretim sektöründe sürdürülebilirlik odaklı tedarik zinciri yönetimi, giderek daha sıkı düzenlemelerle şekillenmektedir. Avrupa Birliği’nin Kurumsal Sürdürülebilirlik Özen Yükümlülüğü Direktifi (CSDDD), şirketlerin tedarik zincirlerindeki insan hakları ve çevresel etkileri belirleyip yönetmelerini zorunlu kılarken, Avrupa Ormansızlaşmayı Önleme Yönetmeliği (EUDR) ise ormansızlaşmaya katkıda bulunan ürünlerin AB pazarına girişini sınırlandırmaktadır. Ayrıca, AB Batarya Yönetmeliği, bataryaların yaşam döngüsü boyunca sürdürülebilir hammadde kullanımı, geri dönüşüm ve karbon ayak izi raporlamasını içeren sıkı kriterler getirmektedir.

KPMG Sürdürülebilirlik Tedarik Zinciri Hizmetleri

Sürdürülebilir tedarik zinciri (SCS) yolculuğunun her aşamasında müşterilerimize destek oluyoruz. Bu kapsamda; strateji ve yönetim yapılarının oluşturulması, tedarik zincirinin haritalandırılması ve ürün bileşenlerinin izlenmesi, risklerin belirlenerek azaltılması, tedarikçi performansının izlenmesi ve iyileştirilmesi ile tedarikçi ilişkilerinin güçlendirilmesi gibi alanlarda çözümler sunuyoruz.

KPMG Türkiye Sürdürülebilirlik Danışmanlığı olarak, tedarik zincirinin her aşamasında çevresel ve sosyal açıdan sürdürülebilir uygulamaların nasıl hayata geçirilebileceğine dair müşterilerimize kapsamlı hizmetler ve yetkinlikler sunarak bu kapsamdaki risklerinin yönetimi en etkin şekilde gerçekleştirmelerine destek oluyoruz. Müşterilerimizin etkileşimde bulunduğu tüm değer zinciri boyunca insanları ve çevreyi koruma yetkinliklerini güçlendirmektir. Çözümlerimiz, müşterilerimizin tedarik zinciri sürdürülebilirliğine yönelik yaklaşımlarını geliştirmelerine yardımcı olarak, kendi operasyonlarında ve tedarik ekosistemlerindeki çevresel, düzenleyici ve sosyal standartlara uyum sağlamalarını desteklemektedir. Sürdürülebilir tedarik zincirlerinde değerlendirme, proje üretme, tedarikçi katılımı sağlama, strateji oluşturma ile izleme ve raporlama aşamalarının tamamında müşterilerimizin yanında yer almaktayız.



GSYH ve Sanayi Üretimi

Türkiye’nin sanayi üretimi, ekonomik büyümenin sürdürülebilirliğini belirleyen kritik bir gösterge olup, ülkenin genel ekonomik sağlığını ve rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir. 2021 yılında, mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış sanayi üretimi %17,8 oranında büyüyerek son 20 yılın en büyük artışını gerçekleştirmiştir. 2022 yılında sanayi üretimi büyümesi %4,4, 2023 yılında ise %1,9 olarak gerçekleşmiştir. Sanayi üretiminde 2024 yılında ise ikinci ve üçüncü çeyreklerde küçülme gerçekleşirken son çeyrekteki büyüme sayesinde yıllık %0,3 büyüme meydana gelmiştir. Türkiye sanayi üretimi son 3 yıldır 20 yıllık %4,8 yıllık bileşik büyüme oranının altında kalmıştır. Türkiye, 2024 yılında %0,3 sanayi üretimi artışına rağmen GSYH’sini yıllık %3,2 artırarak OECD’nin en hızlı büyüyen ekonomisi olmuştur.

Türkiye imalat endüstrisi, kapasite kullanım oranları bağlamında son 15 yıllık ortalamasına yakın (%76) bir düzeyde seyretmiştir. Bu bağlamda, artan maliyet baskıları ve yüksek faiz ortamına rağmen üreticilerin belli bir üretim esnekliğini koruyabildikleri görülmektedir. IMF, Türkiye için 2025 yılında %2,7 oranında GSYH büyüme beklemektedir.

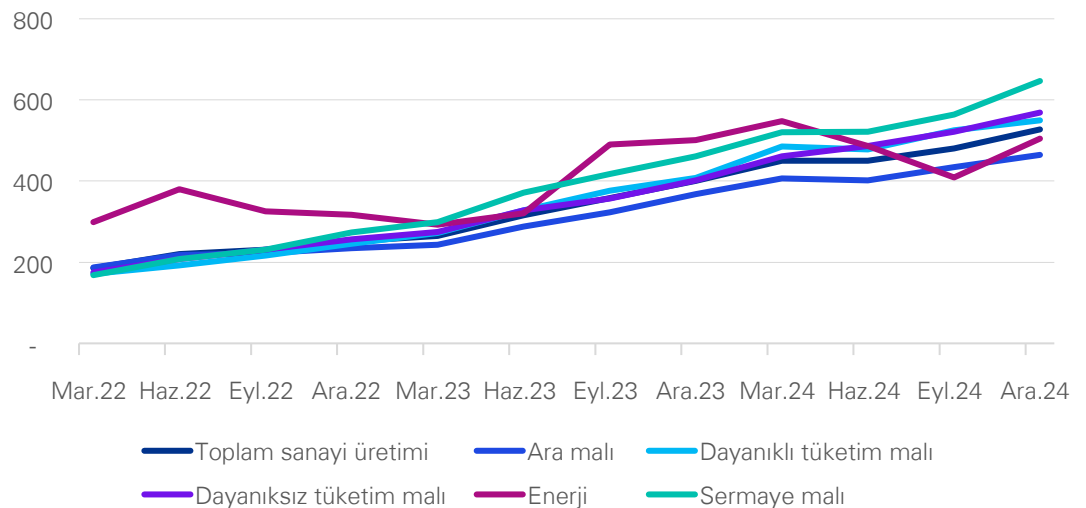


Ciro Performansı Son Yılların En Üst Seviyelerinde

2022 Mart ayından 2024 Eylül’e kadar olan sanayi üretimi verileri incelendiğinde, toplam sanayi üretiminde belirgin bir artış gözlemlenmektedir. Özellikle 2023 yılında tüm ana sektörlerde güçlü bir büyüme ivmesi devam etmiş, sermaye malları ve dayanıklı tüketim mallarındaki artış dikkat çekici olmuştur. Sermaye mallarının üretimi %285 artmış, aynı dönemde TÜFE ise %218 artmıştır. Bu da yatırımların ve üretim kapasitesinin arttığını göstermektedir. Dayanıklı tüketim mallarındaki üretim %221 artarak dayanıklı ürün talebindeki artışı, dayanıksız tüketim mallarının üretimi ise %225 artarak iç talepteki yükselişi yansıtmaktadır.

Enerji sektöründeki üretim dalgalanmaları, özellikle fiyat değişimleriyle belirginleşmiştir. 2022 Haziran ayında elektrik fiyatlarının 149 USD ile rekor seviyeye çıkması üretimi artırırken, 2024’te fiyatların 69 USD’ye gerilemesi, üretim cirosunda azalmaya yol açmıştır. Diğer taraftan, ara mamul üretimi %148 artarak üretim kapasitesinin gelişim gösterdiğini ve sanayi üretimindeki genel iyileşmeyi göstermektedir. Enerji sektöründeki fiyat dalgalanmalarına rağmen, diğer sektörlerdeki üretim artışı sanayinin toparlanmasına katkı sağlamıştır.

Sanayi sektörü ciro endeksi (2021=100)



Kaynak: TÜİK

Dünyada endüstriyel üretim

Türkiye’de endüstriyel üretim

Endüstriyel Üretimde Yapay Zeka ve Otomasyon

ESG (Çevre Sosyal Yönetişim) ve Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik

GSYH ve Sanayi Üretimi

Ciro Performansı Son Yılların En Üst Seviyelerinde

Sanayi Üretiminde Alt Sektörler

Sanayi Sektörü İstihdamı ve İş Gücü Maliyetleri

Maliyetler

Öncü Göstergeler

Mali Yapı -Bankacılık Sektörü Kredileri, Dış Borçlar ve Yabancı Yatırımlar

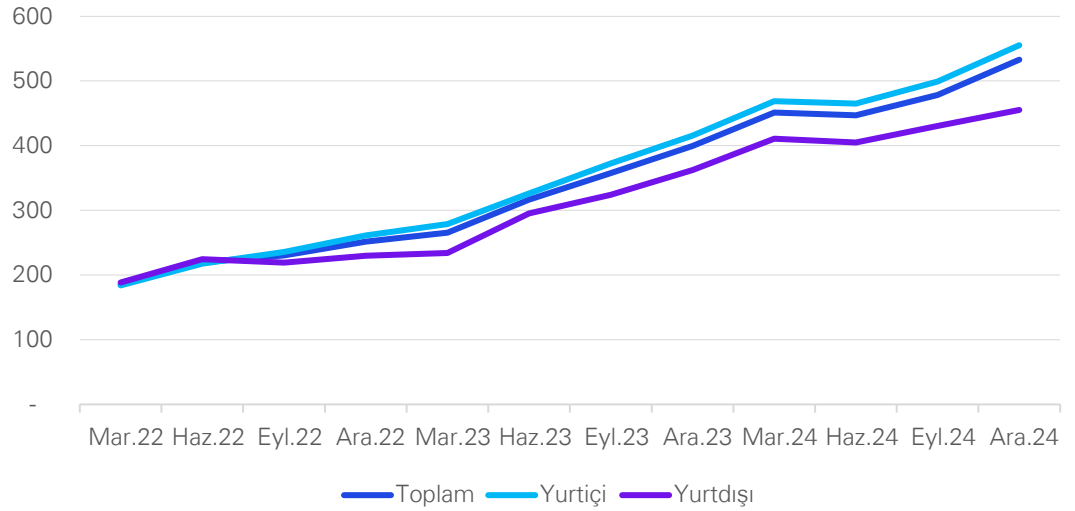
Hisse Senedi Performansları

Endüstriyel üretim durum analizi



2022 Mart ile 2024 Eylül arasındaki dönemde toplam sanayi cirosu %185 oranında büyümüştür. Özellikle %202 oranında artan yurt içi ciro iç talebin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Yurt dışı üretimi de benzer şekilde artış göstermiş, ancak daha düşük bir büyüme temposu izleyerek %145 oranında artmıştır. Bu durum, dış pazarlarda rekabetin artmasına rağmen yurt içindeki güçlü talebin sanayi üretimine daha fazla katkı sağladığını ortaya koymaktadır.

Sanayi sektörü ciro (2021=100)



Kaynak: TÜİK



Sanayi Üretiminde Alt Sektörler

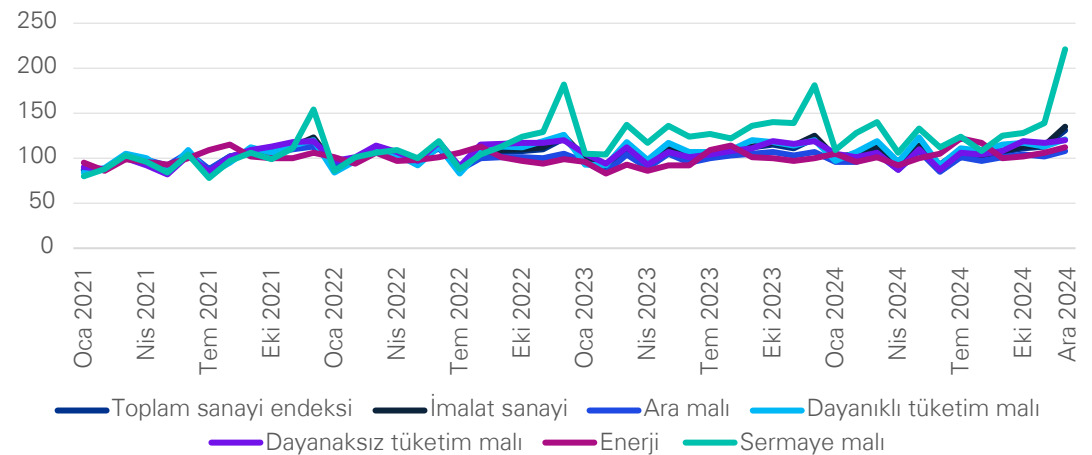
Endüstriyel üretimin alt kırılımlarına bakıldığında 2021 – 2023 yılları arasında 12 aylık ortalamalara göre toplam sanayi üretimi mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış verilere göre %6,3, dayanıklı tüketim malları %9,3, dayanıksız tüketim malları %7,4 ve sermaye malları %30,6 oranında büyümüştür. Buna karşın 2021 – 2023 yılları arasında maden %9, enerji %3,2, elektrik, gaz ve iklimlendirme %2,6 ve ara malları % 1 oranında küçülmüşlerdir.

2024 yılına baktığımızda, imalat sektörü 12 aylık ortalamada %0,3'lük bir daralma yaşamıştır. Yüksek faiz, yüksek enflasyon ve finansmana erişim zorlukları, pek çok imalatçı firmanın yatırım planlarını sınırlamıştır. Yurt içinde talep baskısının zayıflaması, artış oranının uzun dönemli eğilimlerin altında kalmasına yol açmaktadır. Ancak, imalat endüstrisi böylesi bir makroekonomik ortamda sadece sınırlı bir daralma yaşamıştır.

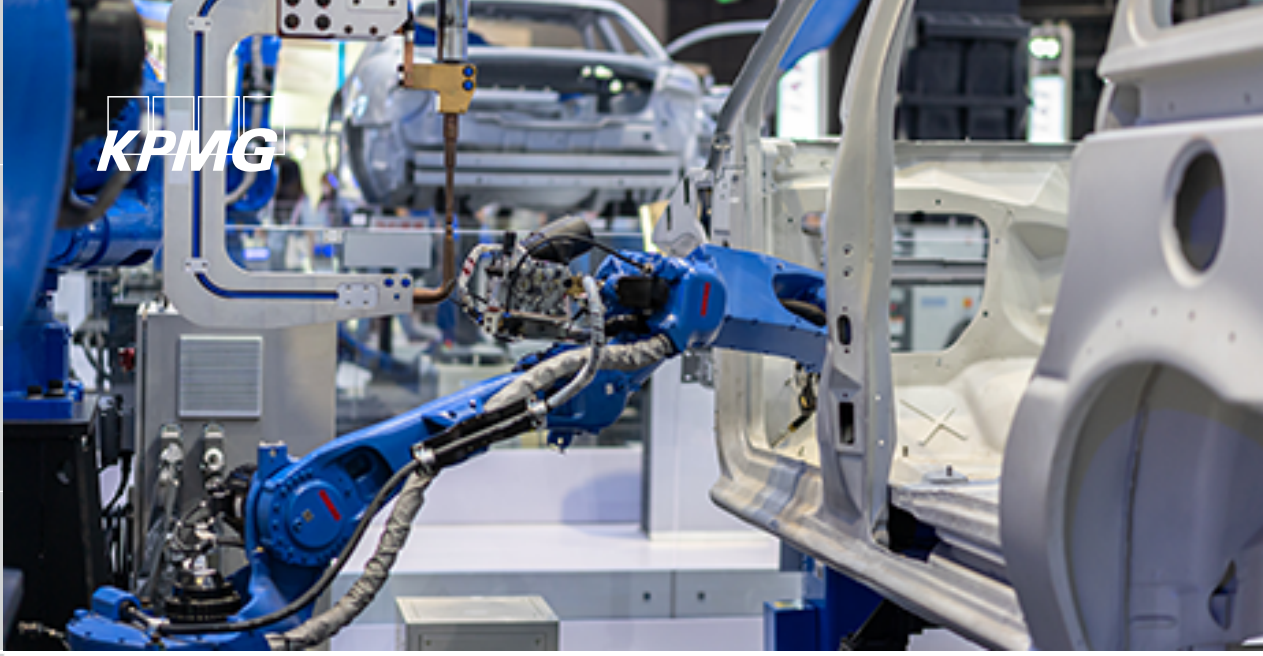
Maden üretimi tarafında ise 2024 yılındaki %5,1'lik büyüme maden arz talep dengesinde küresel ölçekte yaşanan dalgalanmalar göz önüne alındığında kayda değer sayılabilmektedir. Özellikle stratejik madenlerde, bor, lityum gibi endüstriyel önemi giderek artan kalemlerde yeni arayışlar ve dış talep hareketliliği, sektördeki istikrarlı büyüme eğilimini desteklemektedir. Ancak, küresel emtia fiyatlarındaki oynaklık ve jeopolitik riskler, bu alt sektörde dönemsel dalgalanmalar yaratmaktadır. Maden sektörü 2022 ve 2023 yıllarında daralmasına karşın 2024 yılında tekrardan yükselişe geçmiştir.

Enerji sektörü %8,2 oranı ile en fazla artış gösteren sektör olmuştur. Dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları %0,2 ve %1,2 oranında küçülürken ara malı %0,4, sermaye malları ise %0,6 oranında daralan sektörlerden olmuştur.

Ana Gruplara Göre 12 Aylık Sanayi Üretimi (2021=100)



Kaynak: TÜİK



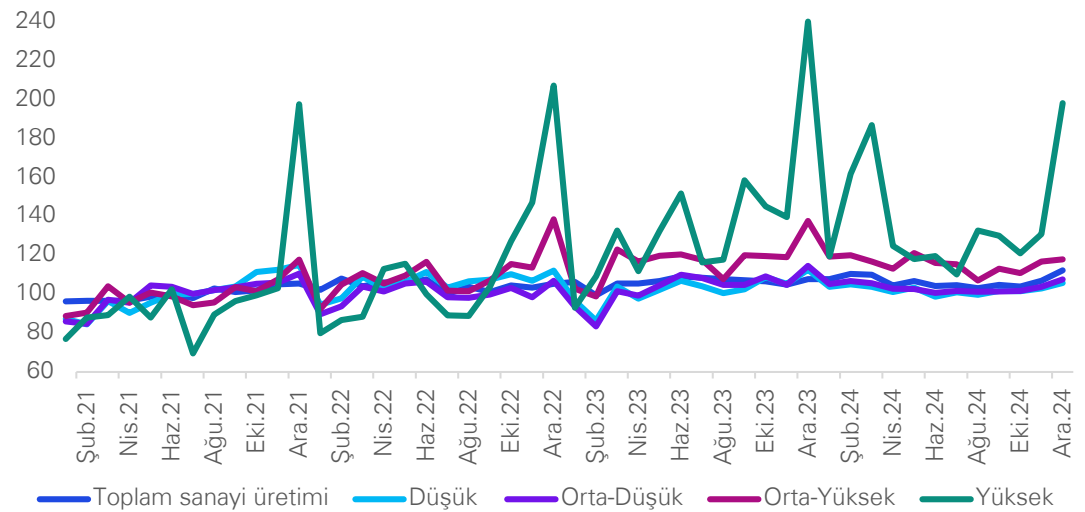
Ülkemizde yerli üretimin artırılmasına yönelik çeşitli çalışmalar yürütülmektedir. Otomotiv sektöründe, Türkiye’nin yerli elektrikli otomobil markası Togg, sektörün büyümesine önemli katkılar sağlamıştır. 2024 yılında 30.093 adet T10X modeli kullanıcılarla buluşmuş ve toplam trafikteki T10X sayısı 49.676’ya ulaşmıştır. Aynı yıl itibarıyla Togg, Türkiye elektrikli otomobil pazarında %30 pazar payı ile lider konumda yer almaktadır. Togg’un Gemlik’teki üretim tesisinin yıllık üretim kapasitesi başlangıçta 100,000 adet olarak planlanmış olup, ilerleyen yıllarda bu kapasitenin 175,000 adede çıkarılması hedeflenmektedir. Şirket, 2030 yılına kadar 5 farklı modelde toplam 1 milyon araç üretmeyi amaçlamaktadır.

Ayrıca otomotiv sektöründe Türkiye, elektrikli araç üretim kapasitesini artırmak amacıyla önemli adımlar atmıştır. Yıllık elektrikli araç üretim kapasitesini bir milyon adede çıkarmak için 5 milyar dolarlık bir teşvik paketi açıklanmıştır. Bu kapsamda, Çinli elektrikli araç üreticisi BYD, Türkiye’de 1 milyar dolarlık bir üretim tesisi kurma kararı almıştır.

Enerji sektöründe Türkiye, yenilenebilir enerji yatırımlarına hız kazandırmıştır. Dünya Bankası ile imzalanan 1 milyar dolarlık program çerçevesinde, dağıtık güneş enerjisi piyasasının genişletilmesi ve batarya depolama programının pilot uygulaması hedeflenmektedir.

2024 yılında yüksek teknolojiye üretim, toplam sanayi üretimi içindeki payını artırmaya devam etmiştir. Bu dönemde savunma sanayii ve orta – yüksek teknolojiye imalat alanları, endeksi yukarıya taşıyan alt kalemler olmuştur.

Teknoloji yoğunluğuna göre 12 aylık ortalama endüstriyel üretim (2021=100)



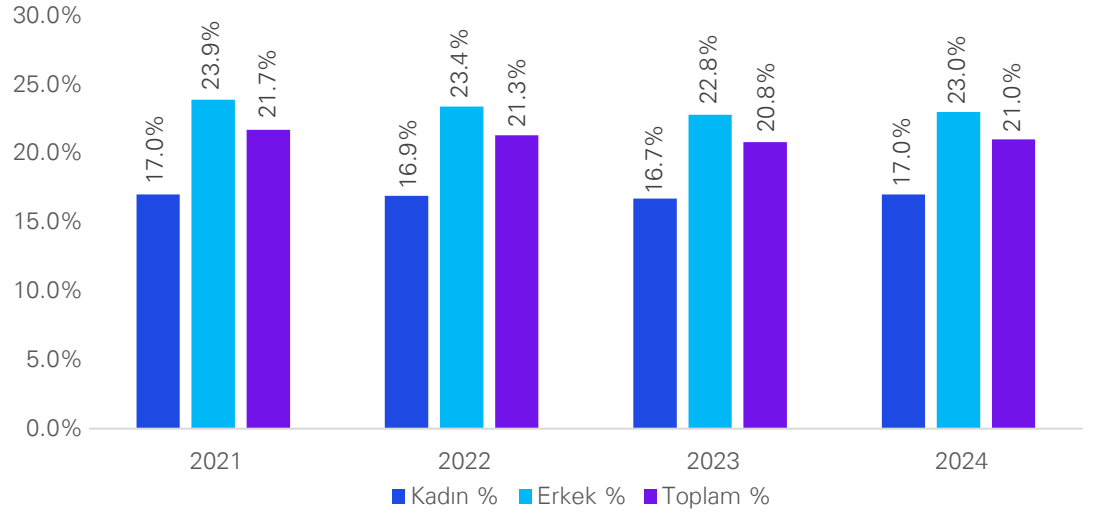
Kaynak: TÜİK



Sanayi Sektörü İstihdamı ve İş Gücü Maliyetleri

Sanayi sektörü, toplam istihdamın yaklaşık %20’sini oluşturmaktadır. 2024 Aralık ayı verilerine göre, sektörde 6,8 milyon kişi istihdam edilmekte olup, bu rakam 2023 yılının son çeyreğine kıyasla yıllık %2,7’lik bir büyümeye işaret etmektedir. Ayrıca, bir önceki yılın dördüncü çeyreğine göre sektörde 177 bin kişilik istihdam artışı gerçekleşmiştir.

Toplam İstihdamda Sanayinin Payı

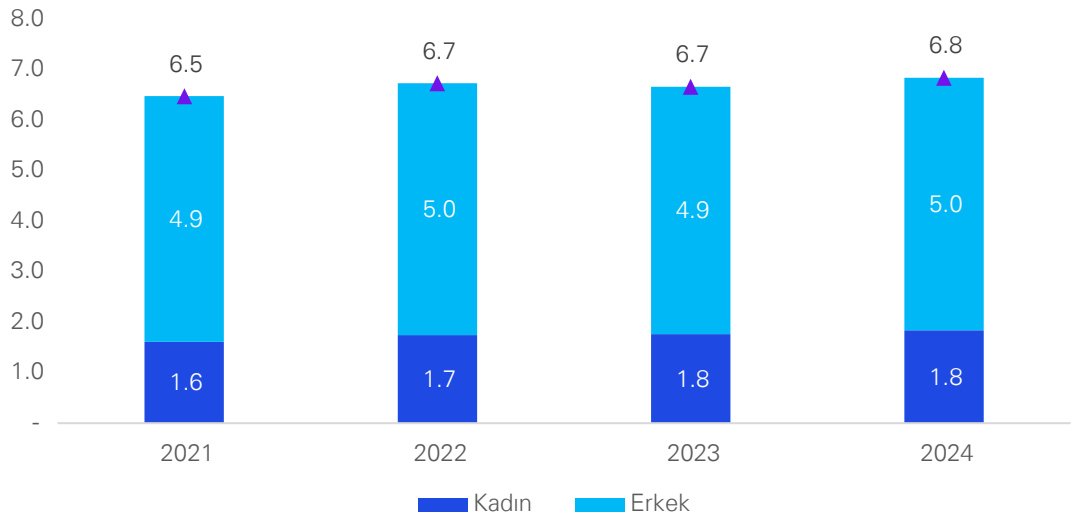


Kaynak: TÜİK



2018 – 2020 döneminde ortalama 5,8 milyon kişiye, 2021 – 2023 döneminde ise ortalama 6,6 milyon kişiye istihdam sağlayan sektör, 2024 yılının 4. çeyreğinde 6,8 milyon istihdama ulaşmıştır. Toplam istihdam içinde kadın istihdamı payı %17 seviyelerinde yer alırken, bu oran kadın genel istihdam ortalamasının yaklaşık 6 puan altındadır.

Sanayi Sektörü İstihdamı (Milyon Kişi)

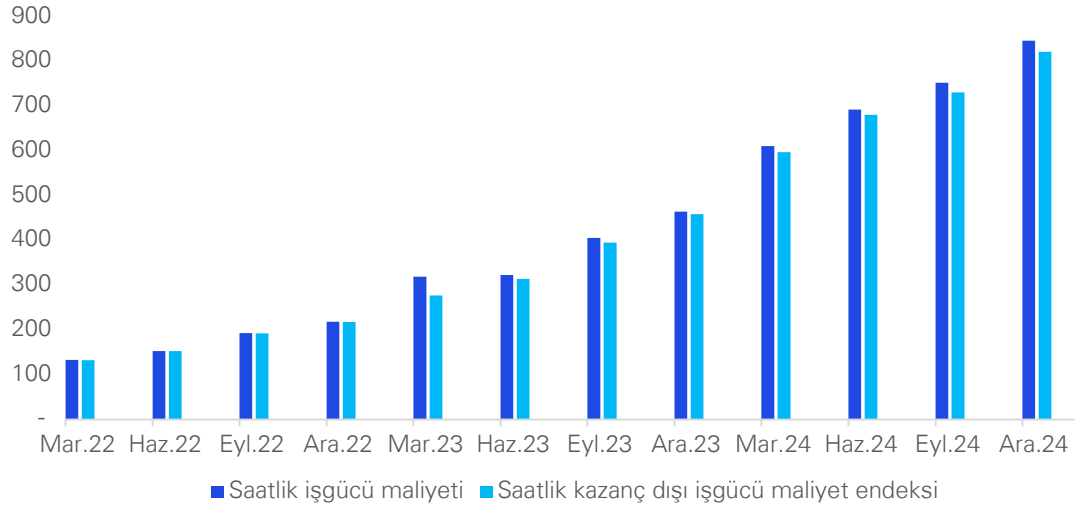


Kaynak: TÜİK



Sanayi sektöründe iş gücü maliyetlerindeki hızlı artış devam etmektedir. Bu artışın temel nedenleri arasında asgari ücret zamları ve son dönemdeki yüksek enflasyonist ortam yer almaktadır. Bu gelişmeler, sektörün kârlılığını ve rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir. 2023 yılı sonunda %113 oranında artan işgücü maliyetleri, 2024 yılsonu, 2023 Aralık ayına kıyasla ek olarak %82 yükselmiştir. Eylül 2024 itibarıyla, saatlik iş gücü maliyetleri sektör bazında 2022 Mart ayının yaklaşık altı katına ulaşmıştır.

Sanayi sektörü iş gücü maliyetleri (2021=100)



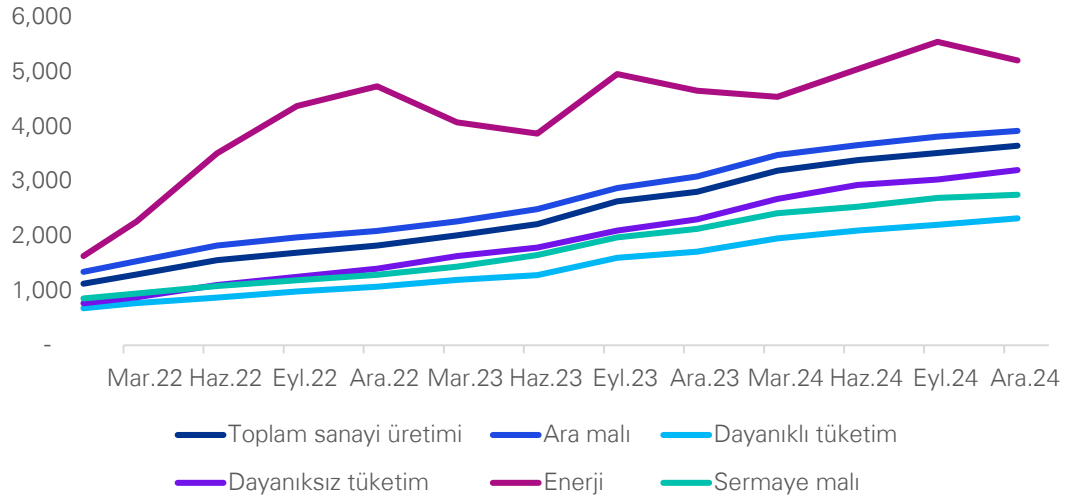
Kaynak: TÜİK



Maliyetler

İş gücü maliyetlerindeki yüksek artışın yanında, TL’deki değer kaybı ve buna bağlı olarak gelişen ara mal maliyetlerindeki artış da sürmektedir. Toplam sanayi üretimi maliyetleri 2023 yılında %55,2 artarken ara mallar için bu oran %48 seviyelerinde yer almaktadır. Aynı değerlere 2 yıllık periyotta bakıldığında ise bu oranlar sırasıyla %100 ve %88 seviyesinde karşımıza çıkmaktadır. Bu keskin maliyet artışları, sektörün operasyonel ve finansal performansını olumsuz etkilerken, aynı zamanda genel enflasyon üzerinde de ek bir baskı oluşturmaktadır. Bunların yanında, ekonomik aktivitedeki canlanma paralelinde 2022 Mart ayından beri yıllık periyotta %130 artan enerji maliyetleri de başka bir kritik baskı unsuru olarak öne çıkmaktadır.

Yurt içi 12 aylık ortalama ÜFE (2003=100)



Kaynak: TÜİK

Dünyada endüstriyel üretim

Türkiye’de endüstriyel üretim

Endüstriyel Üretimde Yapay Zeka ve Otomasyon

ESG (Çevre Sosyal Yönetişim) ve Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik



GSYH ve Sanayi Üretimi

Ciro Performansı Son Yılların En Üst Seviyelerinde

Sanayi Üretiminde Alt Sektörler

Sanayi Sektörü İstihdamı ve İş Gücü Maliyetleri

Maliyetler

Öncü Göstergeler

Mali Yapı -Bankacılık Sektörü Kredileri, Dış Borçlar ve Yabancı Yatırımlar

Hisse Senedi Performansları

Endüstriyel üretim durum analizi

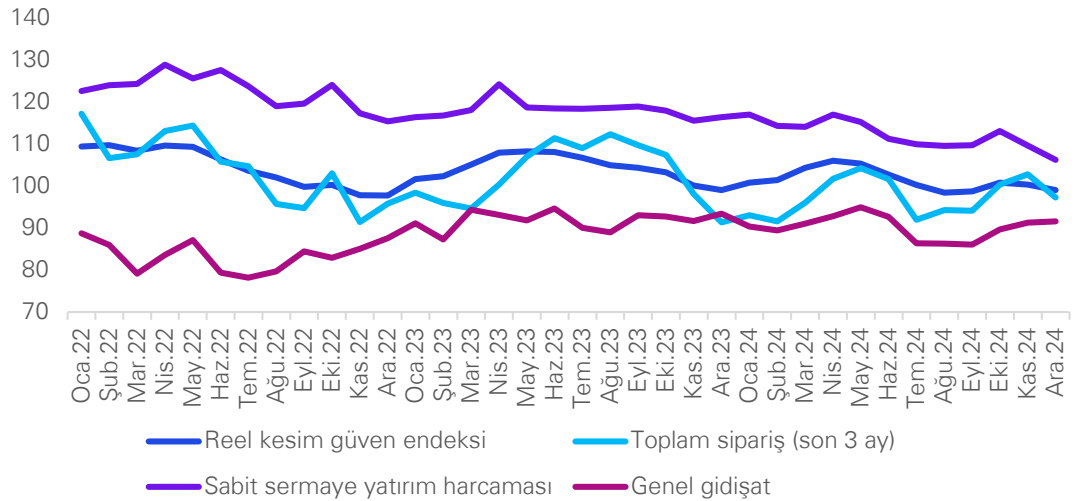
2021 yılının 4. çeyreğinde başlayan Rusya – Ukrayna gerilimi ve 2022’de başlayan savaş, Türkiye’nin enerji piyasalarını doğrudan etkilemiştir. Türkiye, doğal gaz ihtiyacının büyük bir kısmını Rusya’dan karşıladığı için, savaşın tetiklediği küresel enerji fiyat artışları doğrudan enerji maliyetlerine yansımış ve sanayi üretiminde maliyet baskısını artırmıştır. Ukrayna’daki savaş tahıl ihracatını aksatmış ve küresel gıda fiyatlarını yükseltmiştir. Savaş sonrası tedarik zinciri bozulmuş, inşaat ve imalat sektörlerinde malzeme sıkıntısı yaşanmıştır. Küresel tedarik sıkıntıları yaşandığı için tarım, maden, enerji ve ağır sanayi sektörlerinde kar marjları tavan yapmıştır. 2023 yılında Euro Bölgesinde kârların GSYİH içindeki payı, 2008 Küresel Finans Krizinden bu yana en yüksek seviyeye ulaşmıştır.

COVID pandemisi sonrası yaşanan yüksek enflasyon sebebiyle ABD Federal Bankası’nın (FED) sıkı para politikalarına yönelmesi buna karşın Avrupa Merkez Bankası’nın (ECB) hem jeopolitik hem de iç pazarındaki risklerden dolayı faiz artırımında daha geç davranması EUR/USD paritesinin değer kaybetmesine vesile olmuştur. Bu durum Türk Endüstriyel Üretim Sektörü gibi Euro ile ihracat geliri elde eden, maliyetleri ise Amerikan Doları cinsinden belirlenen sektörleri olumsuz etkilemiştir.

Öncü göstergeler karmaşık bir görünüme işaret ediyor

Türkiye’nin 2025 yılı endüstriyel pazarlarının öncü göstergeleri, ekonomik reformlar, sektörlerin performansı ve finansal koşullardaki değişikliklerle şekillenmektedir. Türkiye, 2024 yılında doğrudan yabancı yatırımın 12 – 14 milyar dolar arasında olmasını beklemektedir. Bu artış, Türkiye’nin Mali Eylem Görev Gücü’nün “gri liste”den çıkarılması ve kredi notunun yükseltilmesi gibi faktörlere bağlanmaktadır. Özellikle otomotiv sektöründe, Çinli firmaların yeni fabrikalar açmayı planladığı ve elektrikli araç yatırımlarının arttığı görülmektedir.

Sanayide öncü göstergeler



Kaynak: TCMB | Elektronik Veri Dağıtım Sistemi

Reel kesim güven endeksi, Ocak 2022 – Aralık 2024 arası dalgalı seyretmektedir.

Küresel tedarik zinciri sorunları, enflasyon ve enerji fiyatlarında gerçekleşen dalgalanma; reel kesim güven endeksinin baskılanmaktadır. Aylık olarak 2024 yılına bakıldığında göreceli olarak düşüş gözlenmektedir. Bu düşüşün başlıca sebepleri, iç talepteki zayıflama, jeopolitik riskler, üretim ve sipariş beklentilerindeki azalma ve finansal koşullardaki sıkılaştırma.

Dünyada endüstriyel üretim

Türkiye’de endüstriyel üretim

Endüstriyel Üretimde Yapay Zeka ve Otomasyon

ESG (Çevre Sosyal Yönetişim) ve Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik



GSYH ve Sanayi Üretimi

Ciro Performansı Son Yılların En Üst Seviyelerinde

Sanayi Üretiminde Alt Sektörler

Sanayi Sektörü İstihdamı ve İş Gücü Maliyetleri

Maliyetler

Öncü Göstergeler Karmaşık Bir Görünüme İşaret Ediyor

Mali Yapı -Bankacılık Sektörü Kredileri, Dış Borçlar ve Yabancı Yatırımlar

Hisse Senedi Performansları

Endüstriyel üretim durum analizi

Benzer görünüm sabit sermaye yatırımı harcamaları ve genel gidişat kalemlerinde de izlenmektedir.

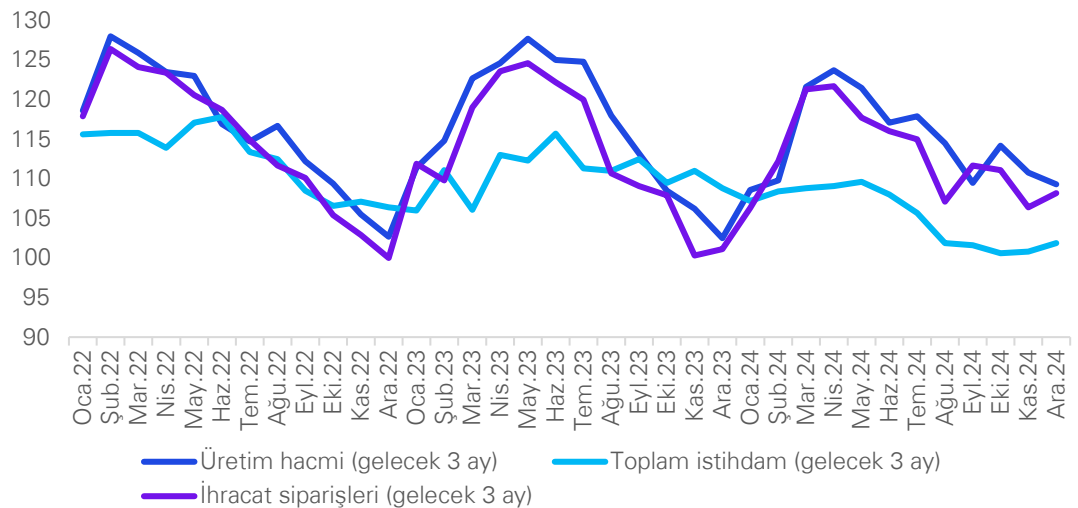
Likidite koşulları; 2024 yılında tüm göstergelerde negatif etki göstermiş olup, ancak son çeyrekte düşüş durarak durağan bir görünüme geçmiştir. Durağan görünüme rağmen şirketlerin büyük yatırımlar yapabilmesi için sermaye ihtiyaçları devam edecektir. 2025 yılında, yüksek faiz ve döviz kurlarının şirketlerin borçlanma maliyetlerini etkileyeceği ihtimaller arasında yer almaktadır. Bu sebeple sabit sermaye yatırım harcamalarının da düşüş trendine 2025 yılında devam edeceği olasıdır.

Toplam sipariş endeksi; Ocak 2022 – Aralık 2024 arasında oldukça dalgalı bir görünüm seyretmiş olup, 2024 yılında 100 eşik değerinin altına inerek negatif görünüme geçmiştir. 2022’de başlayan Rusya – Ukrayna savaşının getirdiği tedarik sorunları, süregelen hammadde fiyatlarındaki artış, enflasyon etkisi; bu endeksin 100 baz puanının altına düşmesine sebep olan ana etkenler arasında yerini almaktadır.

2023 yılının ikinci ve üçüncü çeyreklerinde aşağıda tablosu yer alan İmalat PMI’a paralel siparişlerde artış yaşanmış olsa dahi 2024’te düşüş trendine girmiştir. Mart 2024’ten itibaren 50 eşik değerinin altına inen ve 9 ay üst üste bu eşiğin altında kalan PMI endeksi, sektördeki koşulların hala istenilen seviyede olmadığını ve bozulmaların devam ettiğini açıklar niteliktedir.

Genel gidişat; Ocak 2022 – Aralık 2024 arasında 100 eşik puanın üstüne çıkamadığı görülmektedir.

Sanayide öncü göstergeler



Kaynak: TCMB | Elektronik Veri Dağıtım Sistemi

Dünyada endüstriyel üretim

Türkiye’de endüstriyel üretim

Endüstriyel Üretimde Yapay Zeka ve Otomasyon

ESG (Çevre Sosyal Yönetişim) ve Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik

KPMG



GSYH ve Sanayi Üretimi

Ciro Performansı Son Yılların En Üst Seviyelerinde

Sanayi Üretiminde Alt Sektörler

Sanayi Sektörü İstihdamı ve İş Gücü Maliyetleri

Maliyetler

Öncü Göstergeler Karmaşık Bir Görünüme İşaret Ediyor

Mali Yapı -Bankacılık Sektörü Kredileri, Dış Borçlar ve Yabancı Yatırımlar

Hisse Senedi Performansları

Endüstriyel üretim durum analizi

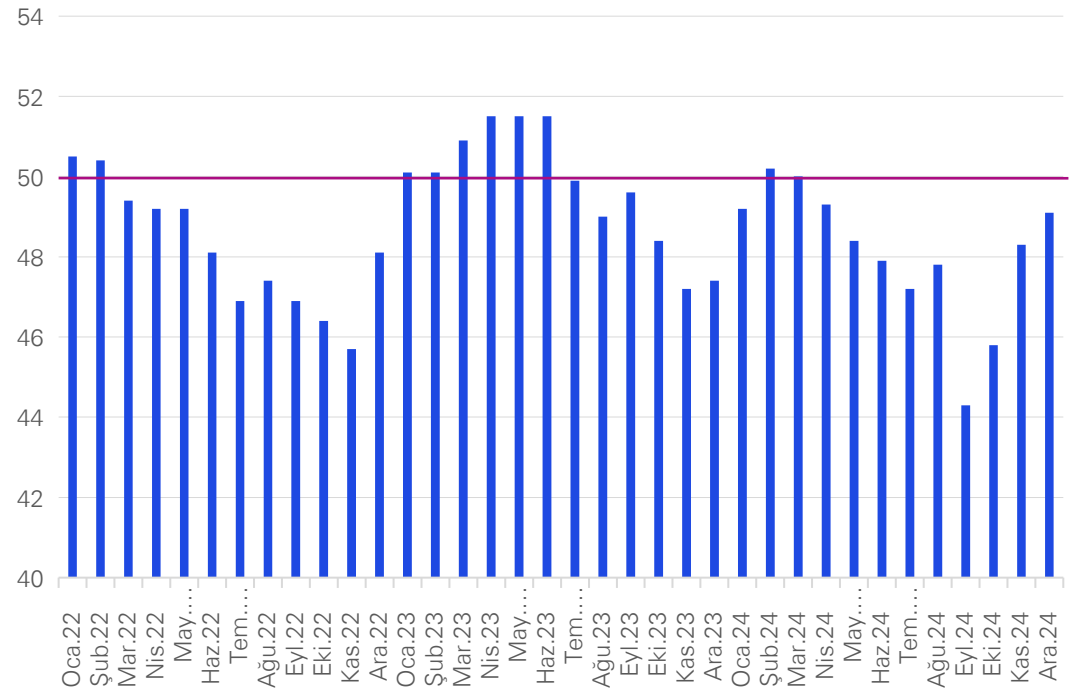
Aynı çalışmanın orta vadeli göstergelerinde de yılbaşından bu yana dalgalanmalar görülmektedir.

Üretim hacmi ve ihracat siparişleri 2024 birinci ve ikinci çeyrekte artış göstermiş olmasına karşın üçüncü çeyrekte tekrar düşüşe geçmiştir. Bu düşüşün başlıca sebepleri küresel ekonomik yavaşlama, finansal sıkılaşma, üretim maliyetlerindeki artış, talepteki dalgalanma ve jeopolitik riskler olarak karşımıza çıkmaktadır.

İstihdam 2024’ün üçüncü çeyreğinde düşüş trendine geçmiştir. Bunun başlıca sebebi, yüksek faiz ve asgari ücret rakamlarının işveren maliyetlerini artırması ile sektörde istihdam artışının yavaşlamasıdır.

2024 yılının sonlarına doğru öncü göstergelerde bazı iyileşme sinyalleri görülse de enflasyonist baskı ve ekonomik belirsizliklerin talep koşullarını şekillendireceği ve 2025 yılı için bu göstergelerdeki belirsizliklerin devam edeceği tahmin edilmektedir.

İmalat PMI



Kaynak: Investing (S&P Global)

Dünyada endüstriyel üretim

Türkiye’de endüstriyel üretim

Endüstriyel Üretimde Yapay Zeka ve Otomasyon

ESG (Çevre Sosyal Yönetişim) ve Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik

KPMG



GSYH ve Sanayi Üretimi

Ciro Performansı Son Yılların En Üst Seviyelerinde

Sanayi Üretiminde Alt Sektörler

Sanayi Sektörü İstihdamı ve İş Gücü Maliyetleri

Maliyetler

Öncü Göstergeler Karmaşık Bir Görünüme İşaret Ediyor

Mali Yapı -Bankacılık Sektörü Kredileri, Dış Borçlar ve Yabancı Yatırımlar

Hisse Senedi Performansları

Endüstriyel üretim durum analizi

İstanbul Sanayi Odası’nın (İSO) Türkiye İmalat PMI (Satın Alma Yöneticileri Endeksi) verilerine göre, Ocak 2025’te PMI değeri 48,0 olarak kaydedilmesi, sektöre ilişkin önemli gösterge olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, üst üste onuncu ay 50,0 eşik değerinin altında kalındığını ve faaliyet koşullarında hafif bir bozulma yaşandığını göstermektedir. Üretim ve yeni siparişlerdeki düşüşler, talep koşullarındaki baskıyı yansıtmaktadır. 2024 yılı ikinci çeyreği itibarıyla 50 eşik değerinin altında kalan endeksin, üretim hacmi ve ihracat siparişlerindeki zayıflıktan etkilendiği söylenebilmektedir.

Dünya genelinde ekonomik büyüme hızının yavaşlaması ve buna bağlı olarak resesyon endişelerinin oluşması küresel talebin dalgalanmasına sebep olmuştur. Bu talep dalgalanmaları Türkiye’nin de ihracata dayalı üretimini olumsuz etkilemiştir.

Aynı zamanda ülkemizde 2024 yılında gerçekleşen yerel seçimlerin öncesi ve sonrasında yaşanan geçici belirsizlik ortamı endeksin yıl içerisinde dalgalanmasına sebep olmuş, ancak seçim sonrası ekonomik belirsizliklerin azalmasıyla birlikte son çeyrekte PMI endeksi tekrar yükselişe geçmiştir.

TMI endeksi yükselmesine rağmen Aralık 2024 itibarıyla 9 ay üst üste 50 eşik değerin altında kalan endeks, Türkiye’de hala sürmekte olan hiper enflasyon, yüksek faiz ve yüksek kur koşullarının yarattığı yüksek maliyetlerden ve belirsizliklerden olumsuz etkilenmektedir.

2025 yılında talep koşullarında bir iyileşme gerçekleştiği takdirde endekste tekrar eşik değerin üstüne çıkılabilir. Tahminler 2025 yılının ilk çeyreğinde 50 eşik değerinin üzerine çıkılmayacağı yönündedir.

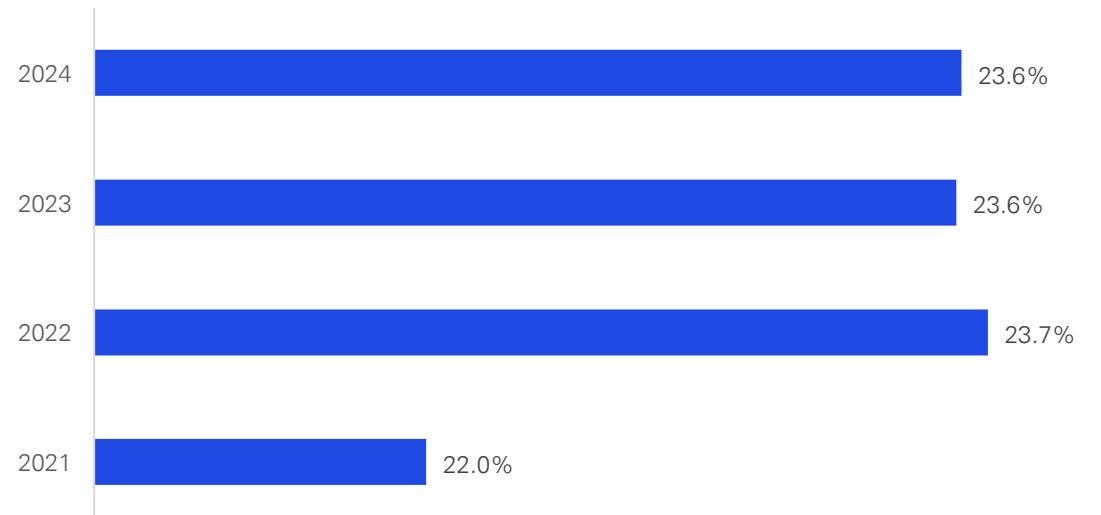
Mali Yapı -Bankacılık Sektörü Kredileri, Dış Borçlar ve Yabancı Yatırımlar

Türkiye’nin endüstriyel pazarlarının 2025 mali yapısı, ekonomik reformlar, sektörlerin performansı ve finansal koşullardaki değişikliklerle şekillenmektedir. IMSAD’ın beklentilerine göre 2025’in ilk yarısında sıkı para politikasının devam etmesi, ikinci yarısında ise gevşemesi beklenmektedir.

Sektör, yapısı gereği uzun vadeli ve yüksek tutarlı fonlama ihtiyacı taşımaktadır. Bu bağlamda, makroekonomik gelişmeler, benimsenen para politikaları ve gerçekleşen risk unsurları sektörün büyüme trendi ile yakından ilgilidir.

Sektör, Aralık 2024 itibarıyla kredi hacmi itibarıyla %23.6 pay almaktadır. Pandemi sonrası imalat sanayinin nakit kredilerden aldığı payda artış yaşanmış olup, 2022 - 2024 arasında kredi payında önemli bir değişiklik olmamıştır. Mayıs 2023 tarihinde %8.5 olan faiz oranlarının 2024 Mart ayına kadar kademeli olarak %50 seviyelerine artırılmasına ve likidite problemlerine rağmen sektörün kredilerden aldığı payda bir değişiklik olmaması olumlu yorumlanabilmektedir. Ancak genel çerçevede payın değişmemesi, sektörde büyük bir genişleme ya da daralma olmadığını, ekonomik aktivitenin durağan bir seyir izlediğini göstermektedir.

İmalat sanayinin nakdi kredilerden aldığı pay



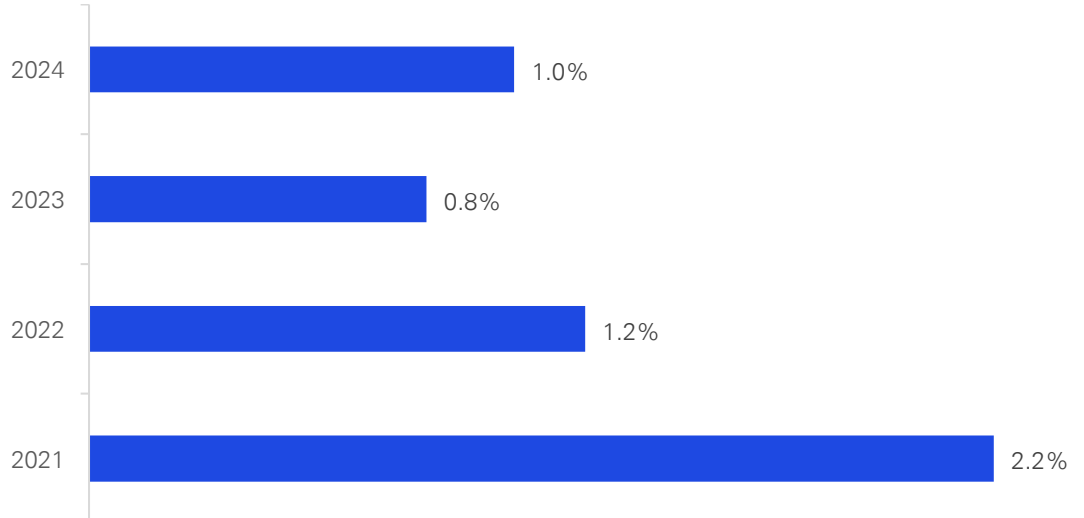
Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği | Risk merkezi



Sektör, takipteki krediler açısından 2021 – 2024 arasında olumlu bir görünüm sergilemektedir. 2021 verilerine göre sektörün takipteki alacak oranı %2.2 seviyesindeyken 2024 Aralık itibarıyla %1.0 seviyesine gerilemiştir.

Ancak 2023 – 2024 karşılaştırmasında, %0.8 oran %1’e yükselmiştir. Bunun başlıca sebepleri arasında faiz oranlarındaki artış, maliyetlerdeki artış, talep daralması, kur şokları ve döviz borçluluğu yer almaktadır.

İmalat sanayi takipteki alacak oranı



Kaynak: BDDK



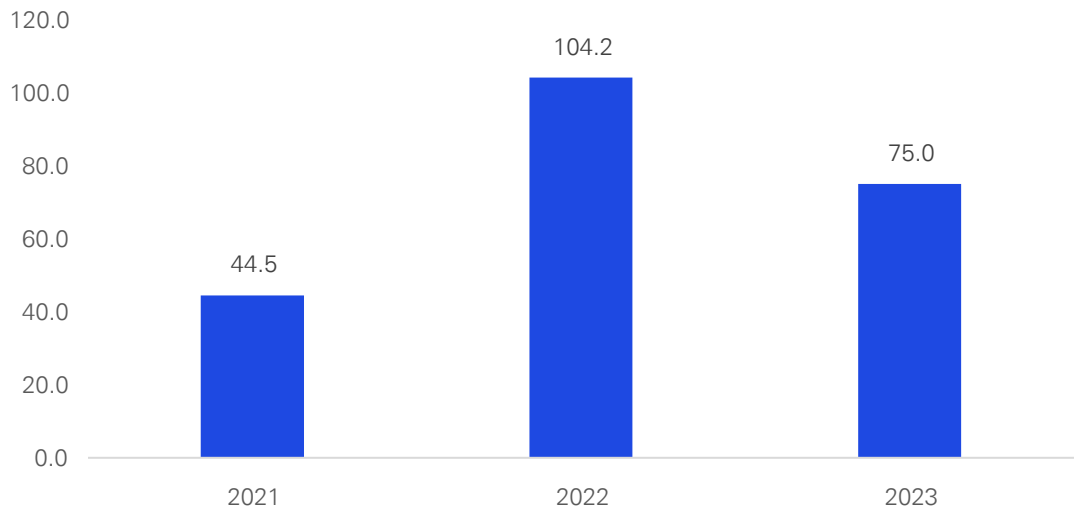
Özellikle 2010’lu yılların ilk yarısında yabancı sermayedarlar tarafından büyük ilgi gören imalat sektörü, son dönemde ülke performansına paralel bir gerileme yaşamaktadır. Bunun başlıca sebepleri finansman sorunları, enflasyon ve maliyetlerdeki artış, talepte zayıflama ve döviz kurundaki dalgalanmalardır.

2010 – 2020 yılları arasında imalat sektörüne 528 milyar USD doğrudan yabancı yatırım yapılmıştır.

2021 – 2022 arasında pandeminin son bulması ile artan yatırım iştahı ve Türkiye’nin yatırım teşvikleri ile bir önceki yıla göre artış gerçekleşmiştir. Bu artışın sebebi pandemi sonrası değişen tedarik zinciri, düşük işgücü maliyeti ve değersiz TL politikası ile artan yabancı yatırım ve düşük faizli kredi ve vergi teşvikleridir.

2023 yılında doğrudan yabancı yatırımlar gerilemiştir. Gerileyişin sebebi; Türkiye’de 2023 yılının başında yaşanan deprem ve devam eden aylardaki seçim sürecinin ekonomik ve politik belirsizlikleri artırması, jeopolitik konumu sebebiyle bölgede yaşanan çatışmaların ticaret akışlarını bozması, ekonomik ve siyasi istikrar endişelerinin yatırımcıyı tereddüte düşürmesidir.

Doğrudan yabancı yatırım girişleri (milyar USD)

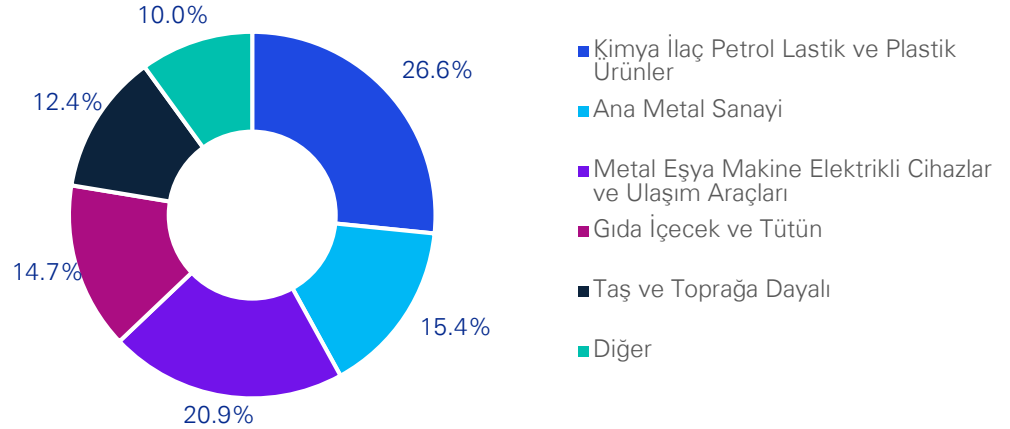


Kaynak: TCMB | Elektronik Veri Dağıtım Sistemi(En güncel veri 2023’aittir)

Hisse Senedi Performansları

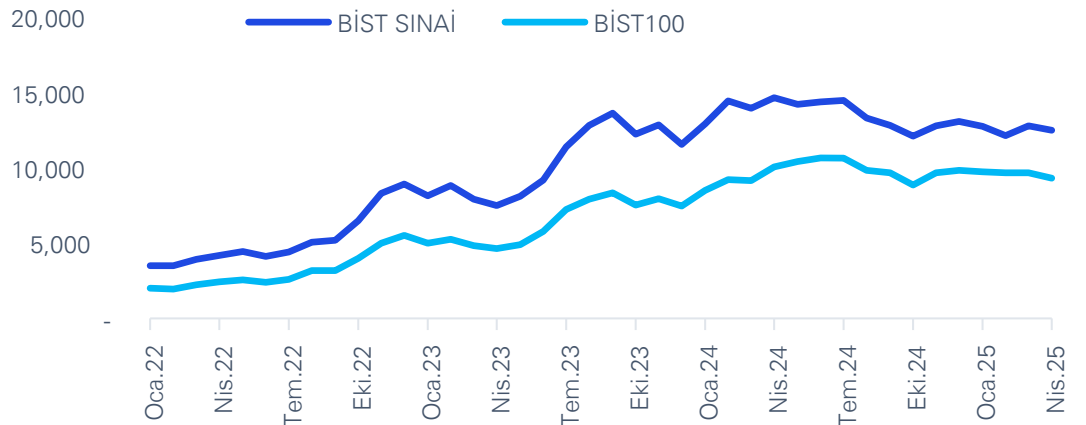
Nisan 2025 tarihi itibarıyla 237 bileşenden ve aşağıdaki sektörlerden oluşan BIST Sınai endeksinin toplam piyasa değeri 3.7 trilyon TL olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sektörel Dağılım



Kaynak: Borsa İstanbul

Hisse senedi performansları (2 Ocak 2022=100)



Kaynak: TCMB | Elektronik Veri Dağıtım

Dünyada endüstriyel üretim

Türkiye’de endüstriyel üretim

Endüstriyel Üretimde Yapay Zeka ve Otomasyon

ESG (Çevre Sosyal Yönetişim) ve Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik

KPMG



GSYH ve Sanayi Üretimi

Ciro Performansı Son Yılların En Üst Seviyelerinde

Sanayi Üretiminde Alt Sektörler

Sanayi Sektörü İstihdamı ve İş Gücü Maliyetleri

Maliyetler

Öncü Göstergeler

Mali Yapı -Bankacılık Sektörü Kredileri, Dış Borçlar ve Yabancı Yatırımlar

Hisse Senedi Performansları

Endüstriyel üretim durum analizi

2025 yılı itibarıyla Türkiye’de endüstriyel sektör hisse senetleri, özellikle enerji, otomotiv ve inşaat gibi alt sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde önemli performans sergilemiştir.

Türkiye’nin en büyük petrol rafinerisi olan Tüpraş, enerji sektöründeki lider konumunu sürdürmektedir. 2025 yılında enerji talebindeki artış ve enerji fiyatlarındaki dalgalanmalar, şirketin performansını etkilemektedir. İkinci sırada, petrokimya ürünleri üreten ve enerji sektöründe faaliyet gösteren Petkim’in kârlılığını; 2025 yılında enerji maliyetlerindeki değişiklikler ve talep dalgalanmaları etkilemiştir. Üçüncü sırada demir – çelik sektöründe faaliyet gösteren Ereğli Demir Çelik, inşaat ve otomotiv sektörlerindeki talep artışından olumlu etkilenmiş, 2025 yılında küresel çelik fiyatlarındaki dalgalanmalardan ise olumsuz yönde etkilenmiştir. Yine demir – çelik sektöründe faaliyet gösteren Kardemir, inşaat ve otomotiv sektörlerindeki talep artışından faydalanmıştır. Kardemir, 2025 yılında iç ve dış piyasalardaki talep dalgalanmalarından etkilenmiştir.

Özetle, 2025 yılında endüstriyel sektör hisse senetlerinin performansı, küresel ekonomik koşullar, emtia fiyatları ve iç piyasa dinamikleri gibi faktörlerden etkilenmektedir. Enerji ve inşaat sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerin, artan talep ve yatırım projeleri nedeniyle olumlu bir performans sergilemesi beklenmektedir.



Önemli Sektör Oyuncuları

2025 yılı itibarıyla endüstriyel pazarlarda önemli oyuncular/sektörler, teknolojik gelişmeler ve küresel ekonomik trendlerle şekillenmektedir. Özellikle yapay zeka (YZ) ve robot teknolojilerinin üretim süreçlerine entegrasyonu, verimlilik artışı ve maliyet düşüşü sağlamakta, bu da endüstriyel üretimdeki büyük dönüşümü tetiklemektedir.

2025 yılı itibarıyla Türkiye’nin endüstriyel sektöründe öne çıkan bazı önemli oyuncular ve gelişmelerin ilki demir – çelik sektörü 2025 Ocak ayında 2.3 milyar USD ihracat gerçekleştirerek 2024 yılına göre %7.8’lik bir artış göstermiştir. ISO500’e göre yayınlanan Türkiye’nin en büyük sanayi kuruluşları en güncel 2023 yılı için şu şekildedir:

2023 Yılıın en büyük 10 sanayi kuruluşu

Sıra	2022 Sırası	Kuruluş	Üretimden Satışlar (Milyar TL)	İhracat (Milyar \$)
1	1	TÜPRAŞ-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	484	6
2	3	Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.	238	7
3	2	Star Rafineri A.Ş.	227	3
4	4	İstanbul Altın Rafinerisi A.Ş.	143	2
5	7	Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş.	127	4
6	9	Oyak-Renault Otomobil Fabrikaları A.Ş.	107	3
7	8	Arçelik A.Ş.	100	2
8	15	Mercedes-Benz Türk A.Ş.	94	-
9	44	Gramaltın Kıymetli Madenler Rafineri San. ve Tic. A.Ş.	90	1
10	5	Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.	80	0

Kaynak: ISO 500

Dünyada endüstriyel
üretim

Türkiye’de
endüstriyel
üretim

Endüstriyel
Üretimde Yapay
Zeka ve Otomasyon

ESG (Çevre Sosyal
Yönetişim) ve Tedarik
Zincirinde Sürdürülebilirlik



GSYH ve Sanayi Üretimi

Ciro Performansı
Son Yılların En Üst
Seviyelerinde

Sanayi Üretiminde
Alt Sektörler

Sanayi Sektörü
İstihdamı ve İş Gücü
Maliyetleri

Maliyetler

Öncü Göstergeler

Mali Yapı -Bankacılık
Sektörü Kredileri, Dış
Borçlar ve Yabancı
Yatırımlar

Önemli sektör
oyuncuları

Endüstriyel
üretim durum
analizi

Yatırım gereksinimlerinin büyüklüğü sebebiyle, 2023 – 2024 arasında önemli değişimlerin yaşanmadığı listede; rafineri ve otomotiv şirketleri ağırlıklarını sürdürmektedir.

2022 – 2023 arasında sektörde sıralamada iki önemli değişik bulunmaktadır. Mercedes Benz Türk A.Ş. ve Gramaltın Kıymetli Madenler Rafineri San. ve Tic. A.Ş. listeye 2023’te giriş yapmıştır. 2022 yılında listede bulunan İskenderun Demir ve Çelik A.Ş. ve TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikaları A.Ş. 2023 senesinde ilk 10 listesinden ayrılmıştır.

İSO 500’ün 2023’de lider kuruluş, 484 milyar TL’lik üretimden satışlarıyla yine Tüpraş olurken, Ford Otomotiv 238 milyar TL’lik üretimden satışlarıyla 2022’de üçüncü olan konumunu ikinciliğe yükseltmiştir. Star Rafineri ise ikincilik sırasını, Ford Otomotiv’e bırakarak üçüncü sıraya yerleşmiştir.

İhracat sıralamasında; 7.0 milyar ABD doları ihracat hacmi ile Ford Otomotiv birinci olurken, Tüpraş 6.0 milyar ABD doları ile ikinci, 4.0 milyar ABD doları ihracat hacmi ile Toyota Otomotiv üçüncü sırada yer almaktadır. 2023’te ISO 500’de yer alan şirketlerin toplam ülke ihracatının %39’unu gerçekleştirmiştir.



Endüstriyel üretim durum analizi

Güçlü yönler

- Yaşanan salgın süreci ve sonrasında oluşan yüksek faiz yüksek enflasyon koşullarında yönetim kurulları, “değişim” ve “zorluklarla mücadele” gibi konulara karşı daha dayanıklı hale gelmişlerdir. Çeviklik, dayanıklılık ve kararlılık, iş dünyasının öncelikli değerleri haline gelmiştir.
- Sektörün kritik önemi ve sağlanan devlet destekleri
- Önemli dış ticaret ortaklarına fiziki yakınlık
- Güçlü iç talep

Zayıf yönler

- Finansman koşullarındaki sıkılaşma
- Ara mallarda ithalat bağımlılığı ve buna bağlı olarak gelişen kırılganlıklar
- Yüksek katma değerli üretim kapasitesinin azlığı
- Yeşil mutabakata hazırlıkta yavaş kalınması
- 5G’ye yönelik hazırlıklarda da istenilen performans henüz yakalanamadı
- Teknolojiye Uyum Zorlukları: Yapay zeka ve dijital araçların entegrasyonu, çalışanlar arasında eğitim eksikliği nedeniyle yavaş ilerleyebilir.
- Siber Güvenlik Tehditleri: Artan veri bağımlılığı, tedarik zincirlerini siber saldırılara daha açık hale getiriyor.

Dünyada endüstriyel üretim

Türkiye’de endüstriyel üretim

Endüstriyel Üretimde Yapay Zeka ve Otomasyon

ESG (Çevre Sosyal Yönetişim) ve Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik

KPMG



GSYH ve Sanayi Üretimi

Ciro Performansı Son Yılların En Üst Seviyelerinde

Sanayi Üretiminde Alt Sektörler

Sanayi Sektörü İstihdamı ve İş Gücü Maliyetleri

Maliyetler

Öncü Göstergeler

Mali Yapı -Bankacılık Sektörü Kredileri, Dış Borçlar ve Yabancı Yatırımlar

Hisse Senedi Performansları

Endüstriyel üretim durum analizi

Fırsatlar

- Yerel Tedarik Kaynakları: Coğrafi riskleri azaltmak için yerel tedarik kaynaklarına yönelim, maliyet ve zaman avantajı sağlayabilme
- Endüstri 4.0 dönüşümlerini gerçekleştirerek şirketler müşteri ihtiyaçlarına daha iyi adapte olabilir böylece daha yüksek müşteri memnuniyeti sağlayabilir. Yükselen müşteri memnuniyeti, kişiselleştirilmiş iş çözümleri ile daha katma değerli hizmetler sunulabilir. Bu gelişmeler şirketlerin yeni müşteriler edinmesinde ve gelirlerini arttırmasında pozitif etki yaratacaktır.
- Otomatize edilmiş üretim sistemleriyle daha yüksek katma değerli ürün ve hizmetleri daha düşük maliyetlerle müşterilere sunma fırsatı
- Stratejik birleşme ve satın alma işlemleriyle ürün portföyünü çeşitlendirme ve yeni pazarlara girme şansı

Tehditler

- Yüksek seyreden ÜFE ve birikimli maliyet baskısı
- Artan çalışan maliyetleri
- Potansiyel likidite sıkışıklıkları
- Jeopolitik riskler
- Yüksek oranlı ham ve yarı mamul fiyatları
- Dijitalleşmede Geri Kalma: Rakipler hızla dijitalleşirken geride kalma riski
- TL’nin önceki yıllara göre stabilize olmasıyla ihracat alanında kaybedilen rekabet avantajı
- Bazı piyasalarda daha korumacı bir tavrın ortaya çıkması (Örneğin: Türkiye için Trump yönetiminin geçmişte yaptığı gibi demir-çelik sektöründe gümrük vergilerinin yükseltilmesi)



2025 Beklentileri

Covid 19 sonrası oluşan makroekonomik dengesizliğin üzerine 2022 yılında başlayan Ukrayna – Rusya savaşı dünyada enerji, hammadde ve gıda maliyetlerinin artmasına sebep olmuştur. Avrupa ve Türkiye’de son yıllardaki en yüksek enflasyon oranları yaşanırken merkez bankalarının faiz arttırmaları ile talepte düşüşler meydana gelmiştir. Türkiye’de endüstriyel üretim 2024 yılında %0,3 oranında büyümüştür.

Türkiye’nin 2025 sonrası endüstriyel üretiminde, küresel rekabet ve ticaret dinamiklerinin yeniden şekillendiği yapısal bir dönüşüm süreci öngörülmektedir. Artan maliyetler, kur belirsizlikleri ve yükselen işçilik giderleri gibi etkenler, özellikle tekstil ve hazır giyim sektöründe üretim yapan sanayicileri, enerji ve işgücü maliyetlerinde avantaj sağlayan Mısır gibi pazarlara yönlendirmektedir. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) verilerine göre, son bir yılda üretim sektöründe istihdamın artmasına rağmen hazır giyim ve tekstil sektöründe 300 binin üzerinde istihdam kaybı yaşanırken, Beko ve Mavi gibi markaların Mısır’da gerçekleştirdiği yatırımlar, bazı sektörlerdeki üretim ve ihracat stratejilerinde önemli değişimlerin habercisi olarak değerlendirilmektedir.

Buna ek olarak, otomotiv sektöründe de benzer bir eğilim gözlemlenmektedir; Çin menşeli MG Motor’un hibrit ve elektrikli araç üretimi için Türkiye’de planlar yaparken sonrasında Mısır’ı tercih etmesi, bölgenin sanayi üssü olarak Mısır’ın önemini artırmaktadır. Ucuz iş gücü, düşük enerji maliyetleri ve vergi avantajlarının birleştiği Mısır’da, sadece tekstil ve hazır giyim değil, beyaz eşya ve otomotiv gibi sektörler de yatırım çekmektedir. Bazı Çinli şirketler otomotiv sektöründe Türkiye’deki Çinli şirketlere uygulanan ek gümrük vergilerinden muaf olmak için Türkiye’de yatırım kararları almaya başlamışlardır. Dünyanın en büyük iki elektrikli araç üreticisi şirketlerinden biri olan BYD, Türkiye’de 1 milyar USD’lik fabrika kurulumu yatırım kararı almıştır. Bunun yanında diğer büyük Çinli araç üreticisi olan Chery de Türkiye’de araç fabrikası kurma hedefini açıklamıştır. TOGG da araç üretiminin yanında batarya üretim tesisi de kurmaktadır. Bu gelişmeler, Türkiye’nin elektrikli araç üretim ekosisteminde önemli bir rol üstleneceğini göstermektedir.

Tüm bu gelişmeler, Türkiye’nin 2025 sonrası endüstriyel üretiminde beklenenden farklı, dönüşümsel bir yapı kazanma sürecine girdiğini göstermektedir. Avrupa ekonomisindeki olası %1’e varan büyüme kaybı ve ABD’nin Çin ile diğer Asya ülkeleri arasındaki ticaret gerilimlerinin, Türk ihracatını zorlayabileceği öngörülmektedir; serbest ticaret anlaşmalarıyla korunan geniş ihracat ağı, bazı olumsuz etkilerin dengelenmesine katkı sağlayabilir. Kalıcı rekabet avantajı elde etmek için, sanayide üretim çeşitliliğinin artırılması, lojistik altyapısının güçlendirilmesi ve uzun vadeli stratejik yatırımların hayata geçirilmesi büyük önem arz etmektedir.

Enerji krizlerinin ardından Avrupa ve Türkiye’de yenilenebilir enerji yatırımlarında artış gözlemlenmektedir. Mersin’deki Akkuyu Nükleer Güç Santrali’nin ilk ünitesinin 2025 yılında devreye alınması planlanmakta olup, bu gelişmenin elektrik fiyatları üzerinde baskılayıcı bir etki yaratması öngörülmektedir. Bu doğrultuda, 2025 yılında elektrik piyasa takas fiyatlarının istikrarlı bir seyir izlemesi beklenmektedir.

TCMB piyasa katılımcıları anketine göre cari yılsonu TÜFE %27 oranında beklenmektedir. Enflasyonun düşüşüne paralel olarak TCMB’nin 2024 sonlarında başlattığı faiz indirimlerinin devam etmesi ile 2025 yıl sonuna kadar %27 seviyesine kadar ineceği ön görülmektedir. Düşen faizlerin talebi ve üretimi artırması beklenmektedir.

2025 sonrası için Türkiye sanayi sektöründe, artan maliyetler ve küresel rekabetin etkisiyle bazı sektörlerde zorluklar yaşanması beklenirken, enerji yatırımları ve faiz indirimlerinin iç talebi desteklemesiyle sektördeki genel görünümün pozitif olacağı öngörülmektedir. Sektörün büyüme potansiyeli, stratejik yatırımlar ve verimlilik artışı ile güçlendirilebilecektir.

2 Nisan 2025 tarihinde Trump’ın açıkladığı gümrük tarifelerinin en önemli yansıması, küresel ticaret rotalarının yeniden şekillenmesi olacaktır. Çin’in ABD’ye ihracatı kısıtlanınca, ürünlerin başka pazarlara yönelmesi muhtemel olacaktır. Kaybettiği ABD pazarının yerini doldurmak için Çin, Avrupa ve Türkiye gibi bölgelere daha fazla satış yapmayı hedeflemesi muhtemeldir. Bu durumda Çin, rekabetçi fiyatlarla Avrupa’daki ve Türkiye’deki yerel üreticilerin pazar paylarını almaya çalışacaktır. Bu sebepten ABD dışındaki bazı ülkeler de yerel üretimlerini korumak için Çin’e karşı gümrük tarifelerini gündemine almaktadırlar. Türkiye’nin ABD’ye sunduğu ürünlerde Çin’e karşı rekabet avantajı elde etmesi ve bazı sektörlerde Çin’in kaybedeceği pazar payından faydalanması mümkün olabilir.

Türkiye Endüstriyel Üretim Sektöründe Birleşme ve Satın Alma (M&A) Faaliyetleri

Türkiye, güçlü sanayi altyapısı, stratejik konumu ve rekabetçi üretim maliyetleri ile endüstriyel üretim alanında yatırımcılar için her zaman iştah kabartıcı bir pazar olmuştur. Bu doğrultuda, endüstriyel üretim sektöründe gerçekleşen birleşme ve satın alma faaliyetleri, şirketlerin hem yerel pazardaki gücünü artırmak hem de küresel rekabette avantaj sağlamak için önemli bir strateji haline gelmiştir.

2024 yılında Türkiye’de endüstriyel üretim sektöründe birleşme ve satın alma (M&A) faaliyetleri kapsamında toplamda 45 işlem gerçekleşmiştir. Değeri açıklanan işlemlerle 482 milyon ABD doları büyüklüğüne ulaşan toplam hacmin, yaptığımız değerlendirmeler sonucunda değeri açıklanmayan işlemler de dikkate alındığında 1,7 milyar ABD doları seviyesine ulaştığını tahmin etmekteyiz. Bu durum, 2024’ün küresel ekonomik belirsizliklerine rağmen Türkiye’deki endüstriyel üretim sektörünün dinamizmini ve yatırımcılar için cazip bir pazar olmaya devam ettiğini göstermektedir.

Bu süreçte, ABD’li Quexco’nun, Mutlu Akü’yü Güney Afrikalı Metair’den 110 milyon ABD doları bedelle satın alması, Tosyalı Holding’in Baştuğ Metalurji’yi bünyesine katması, FNSS Savunma Sistemleri’nin Nurol Holding tarafından satın alınması ve Transpet’in Türk Ytong işlemi, 2024’te sektörde dikkat çeken ve sektöre yön veren M&A işlemleri arasında yer almıştır. Bu işlemler, hem yerel sermayenin sektördeki büyüme stratejilerini hem de uluslararası yatırımcıların Türkiye’deki endüstriyel üretim sektörüne olan ilgisini gözler önüne sermektedir.

Türkiye’de endüstriyel üretim alanında 2024 yılında gerçekleşen ve değeri açıklanmış en büyük 10 M&A işlemi aşağıda yer almaktadır:



Hedef Şirket	Satın Alan Şirket	Açıklanma Tarihi	Finansal Yatırımcı	Hisse Oranı	Alıcının Kökeni	İşlem Değeri (milyon ABD\$)
Mutlu Akü	Quexco Inc	Eyl.24	Hayır	100,0%	ABD	110,0
Volt Elektrik Motorları	WEG	Eyl.24	Hayır	100,0%	Brezilya	88,0
Kayhan Ertuğrul Makina, Ter-ramak Tarım Makinaları	Türk Traktör	Kas.24	Hayır	100,0%	Türkiye	65,5
OTOTRIM Panel	Diniz Holding	Tem.24	Hayır	45,0%	Türkiye	48,4
CFM Soğutma	Carel Industries	May.24	Hayır	49,0%	İtalya	47,5
Graniser Seramik	Akgün Group	Kas.24	Hayır	Açıklanmadı	Türkiye	39,6
piroMET	Vesuvius	Kas.24	Hayır	61,7%	Birleşik Krallık	28,3
BTB Havacılık	Aksa Akrilik	Kas.24	Hayır	100,0%	Türkiye	20,2
Teko Alüminyum	Aluflexpack AG	May.24	Hayır	20,0%	İsviçre	13,5
Livzym Bio-technologies	Lallemand, Evyap Holding, Türk Telekom Ventures, Startup1st Ventures	Ağu.24	Evet	18,3%	Kanada, Türkiye	11,0

Bu işlemlere ek olarak, endüstriyel üretim sektöründe Türk şirketleri, 2024 yılında yurtdışında da önemli satın almalar gerçekleştirmiş ve Avrupa ile ABD pazarlarında kayda değer yatırımlara imza atmıştır. Özellikle rekabet avantajı sağlamak, küresel tedarik zincirlerine entegre olmak ve yeni pazarlara erişim sağlamak amacıyla yapılan bu yatırımlar, Türk şirketlerinin küresel ölçekteki büyüme vizyonunu ortaya koymaktadır. Türk şirketlerinin 2024 yılında yurtdışında gerçekleştirdiği satın alma işlemleri aşağıda listelenmiştir:



GSYH ve Sanayi Üretimi

Ciro Performansı Son Yılların En Üst Seviyelerinde

Sanayi Üretiminde Alt Sektörler

Sanayi Sektörü İstihdamı ve İş Gücü Maliyetleri

Maliyetler

Öncü Göstergeler

Mali Yapı -Bankacılık Sektörü Kredileri, Dış Borçlar ve Yabancı Yatırımlar

Hisse Senedi Performansları

Endüstriyel üretim durum analizi

Hedef Şirket	Satın Alan Şirket	Açıklanma Tarihi	Hisse Oranı	Yatırım Ülkesi	İşlem Değeri (milyon ABD\$)
Mannok	Çimsa	Ağu.24	94,7%	İrlanda	363,0
Wyoming & Pacific Soda	Şişecam	Ara.24	Açıklanmadı	ABD	285,4
Baika Steel Tubular Systems	Tosyalı Holding	Oca.24	100,0%	İspanya	Açıklanmadı
Mammut	Elektroteks	Eki.24	100,0%	Almanya	Açıklanmadı
Piaggio Aerospace	Baykar Teknoloji	Ara.24	Açıklanmadı	İtalya	Açıklanmadı

Bu satın alma işlemlerinin ışığında, 2025 yılına girerken, endüstriyel üretim sektöründe teknoloji, yapay zeka, enerji ve dijital dönüşüm alanlarında çözümler geliştiren ve bu teknolojileri üretim süreçlerine entegre eden şirketlere olan yatırımcı ilgisinin artması beklenmektedir. Endüstri 4.0 uygulamaları, özellikle robotik üretim sistemleri, nesnelerin interneti (IoT) ile entegre üretim hatları, enerji verimliliği sağlayan teknolojiler ve yapay zeka destekli üretim süreçleri ile ön plana çıkan şirketler, 2025 yılında yatırımcıların radarında olacaktır. Bu şirketlerin hem verimlilik artışı hem de maliyet optimizasyonu sağlamaları, onları yatırımcılar için daha cazip hale getirmektedir.

Küresel trendlere paralel olarak, Türkiye’de de endüstriyel üretim sektöründe M&A faaliyetlerinin hızlanacağı öngörülmektedir. Özellikle sürdürülebilirlik ve yeşil üretim süreçlerine odaklanan şirketlerin önümüzdeki dönemde öne çıkacağı ve daha fazla yatırım çekeceği öngörülmektedir. Karbon ayak izini azaltma ve döngüsel ekonomi ilkelerine uyum sağlama konusunda ilerleme kaydeden şirketlerin hem yerel hem de uluslararası yatırımcılar için stratejik öneme sahip olması beklenmektedir.

Son olarak, şirketlerin operasyonel verimliliği artırma ve maliyetleri optimize etme ihtiyacı doğrultusunda yeniden yapılanma sürecine gireceği ve bu durumun birleşme ve satın alma işlemlerinde katalizör rolü oynayacağı düşünülmektedir. Endüstriyel üretim şirketlerinin, dijitalleşme ve otomasyon süreçlerine yatırım yaparak rekabet avantajı elde etmeye çalışması, 2025 yılında M&A faaliyetlerinde belirleyici bir faktör olacaktır. Ayrıca, küresel tedarik zincirlerinde yeniden yapılanma ve yakın coğrafyalarda üretim kapasitesini artırma stratejileri, Türkiye’deki endüstriyel üretim sektörünün önümüzdeki dönemde daha fazla yatırım çekmesini sağlayacaktır.

İletişim:



Hande Şenova

Strateji ve Kurumsal Finansman
Bölüm Başkanı,
Endüstriyel Üretim Sektör Lideri
Şirket Ortağı,
hsenova@kpmg.com

Detaylı bilgi için:

KPMG Türkiye
Clients & Markets
tr-fmmarkets@kpmg.com

İstanbul

İş Kuleleri Kule 3 Kat 1-9
34330 Levent İstanbul
T : +90 212 316 6000

Ankara

The Paragon İş Merkezi
Kızılırmak Mah. Ufuk
Üniversitesi Cad.
1445 Sok. No:2 Kat:13
Çukurambar 06550 Ankara
T : +90 312 491 7231

İzmir

Folkart Towers Adalet
Mah. Manas Bulvarı No:39
B Kule Kat: 35 Bayraklı
35530 İzmir
T : +90 232 464 2045

Bursa

Odunluk Mahallesi, Liman
Caddesi,
Efe Towers, No:11/B, 9-10
Nilüfer / Bursa
T : +90 232 464 2045

Adana

Çınarlı Mahallesi 61027
Sok Sunar Nuri Çomu İş
Merkezi Sitesi A Blok
No: 18 İç Kapı No: 13
Seyhan / Adana
T: +90 322 450 21 20

kpmg.com.tr
kpmgvergi.com



© 2025 KPMG Yönetim Danışmanlığı A.Ş., şirket üyelerinin sorumluluğu sundukları garantiyle sınırlı özel bir İngiliz şirketi olan KPMG International Limited ile ilişkili bağımsız şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonuna üye bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır.

Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG adı ve KPMG logosu, bağımsız üye şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonun lisansı altında tescilli ticari markalardır. KPMG International Limited ve ilişkili kuruluşları müşterilere herhangi bir hizmet sunmamaktadır. © 2025 KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., şirket üyelerinin sorumluluğu sundukları garantiyle sınırlı özel bir İngiliz şirketi olan KPMG International Limited ile ilişkili bağımsız şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonuna üye bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır.