

MAKİNE SEKTÖR BÜLTENİ

MUSIAD

EYLÜL 2025

SAYI 1

- » Aylık Sektörel Dış Ticaret Verileri
- » Gerçek Dönüşüm: Teknolojiden Fazlası
- » Sektör Değerlendirmesi
- » Sektörden Haberler

Sektör Değerlendirmesi

Türkiye ekonomisindeki gelişmeler, bölgemizdeki jeopolitik riskler okyanus ötesindeki ticaret savaşlarının etkileriyle makine sektörü 2019 Covid-19 pandemi döneminden beri gösterdiği yükselme ivmesini maalesef 2025 yılı ilk yarısında durağan olarak gerçekleştirdi. Türkiye'deki dezenflasyon sürecinde uygulanan sıkı para politikaları, düşük kur, yüksek finansman maliyetleri maalesef iç piyasa taleplerinde daralmaya yol açmıştı. Türkiye Makine Sektörü 2024 yılında 28,3 milyar dolarlık ihracat rakamıyla kapattı. Sektörümüzün ihracatı 2025 yılı ilk yarısında ise bir önceki yıla kıyasla % 0,3'lük artışla 13,7 milyar dolar mertebesinde gerçekleşti. 2025 yılı sonunda ihracatımızın sınırlı da olsa yine pozitif görünümde olacağı ve 29,5 milyar dolar seviyesinde gerçekleşeceğini tahmin etmekteyiz. Makine sektörünün genel imalat sektörü içindeki payını ciroda, ürettiği katma değerde, istihdamda ve girişim sayısında sürekli artış göstermesi de Sektörümüzün başarısını ortaya koymaktadır. Birkaç rakam ile açıklamak gerekirse 2020 yılında girişim sayısı bakımında makine sektörünün imalat sektörü içindeki payı %11 iken 2023 yılında %12,5 seviyesine yükselmiştir. Yine bununla birlikte üretim değeri bazında 2020 yılında makine sektörünün imalat sektörü içindeki payı %7,5'dan 2023 yılında %8,1 seviyesine çıkmıştır. Türk Makine Sektörünün dünya Makine Sektörü ihracatından aldığı pay da yıllara sari olarak artmış 2020 yılında % 0,77 olan pay 2023 yılında % 0,98 olarak gerçekleşmiştir.

Ancak özellikle uygulanan mali politika ve çevremizde yaşanan uluslararası gerilimler dolayısıyla yaşanan kırılanlıklar her sektörde olduğu gibi makine sektörünün de hasar almasına yol açmaktadır. Her ne kadar konsolide rakamlarda sınırlı yükseliş ivmesi görsek de sektörün reel durumdaki durağanlığı kalıcı hasar alma ihtimalini güçlendirmektedir. Azalan iç talep, makine ve teçhizat yatırımlarındaki daralma bunun en temel göstergesidir. Özellikle yatırımlardaki yüksek finansman maliyetleri yanında finansmana erişim, artan işletme giderleri ve istihdam sorunları sektörün iyileşmesi için aşılması gereken öncelikler arasında yer almaktadır.

İsmail SOMALI

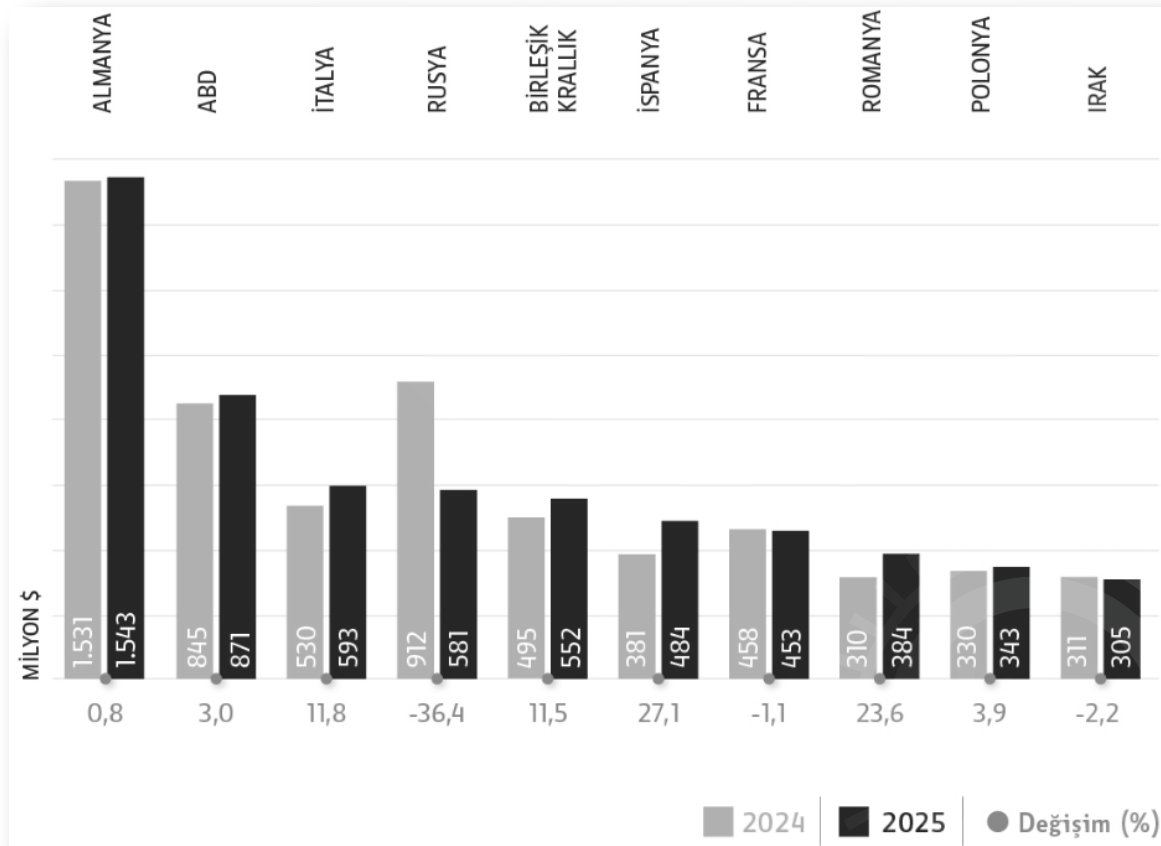
Makine Sektör Kurulu Başkanı

Aylık Sektörel Dış Ticaret Verileri

MAKİNE SEKTÖRÜ 2025 Yılı Ocak-Haziran döneminde bir önceki yılın aynı dönemine göre %0,3 artış ile 13,7 Milyar Dolar İhracat Gerçekleştirdi.

Miktar bazında %5,7 düşüş yaşanırken ihracat kg değeri %6,3 artışla 7,8 dolara yükseldi.

EN ÇOK İHRACAT YAPTIĞIMIZ ÜLKELER (Ocak-Haziran 2025)



En Büyük Pazarlar

- **Almanya:** 2024'te 1,531 milyar \$, 2025'te 1,543 milyar \$. Artış sadece %0,8 Almanya hâlâ en büyük pazar ama büyüme durmuş durumda.
- **ABD:** 845 milyon \$ 871 milyon \$ (+%3). Orta düzey artış ama düzenli büyüme sinyali veriyor.
- **İtalya:** 530 milyon \$ 593 milyon \$ (+%11,8). Güçlü artış, İtalya'da Türkiye makinelerine talep yükseliyor.

Sert Düşüş Yaşanan Pazar

- **Rusya:** 912 milyon \$ 581 milyon \$ (-%36,4). En büyük düşüş Rusya'da. Bu dramatik azalma, hem siyasi/ekonomik ilişkiler hem de yaptırımların etkisiyle olabilir. Türkiye'nin toplam makine ihracatında ciddi kayıp yaratıyor.

Yükseliş Gösteren Pazarlar

- **Birleşik Krallık:** 495 milyon \$ 552 milyon \$ (+%11,5). İstikrarlı bir artış var.
- **İspanya:** 381 milyon \$ 484 milyon \$ (+%27,1). En yüksek büyüme oranı; Türkiye için öne çıkan bir yeni fırsat pazarı.
- **Romanya:** 310 milyon \$ 384 milyon \$ (+%23,6). Bölgesel pazarlarda güçlü artış.
- **Polonya:** 330 milyon \$ 343 milyon \$ (+%3,9). Küçük ama pozitif büyüme.

Düşüş Gösteren Pazarlar

- **Fransa:** 458 milyon \$ 453 milyon \$ (-%1,1). Büyük kayıp değil ama durağan seyrediyor.
- **Irak:** 311 milyon \$ 305 milyon \$ (-%2,2). Küçük çaplı düşüş.

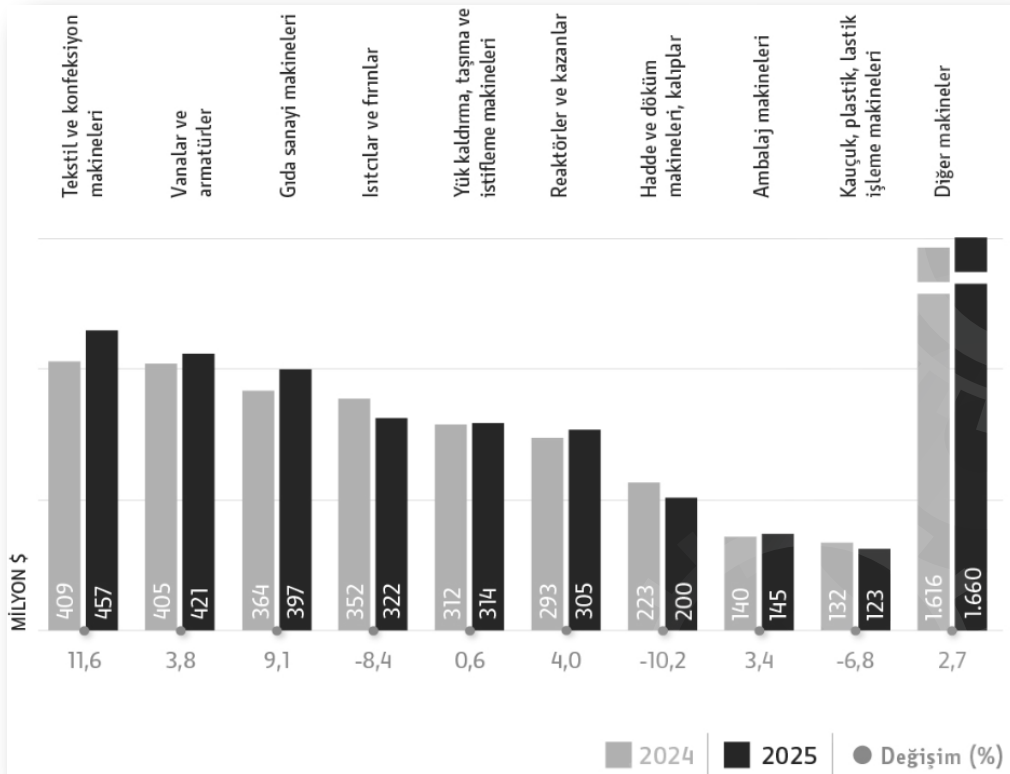
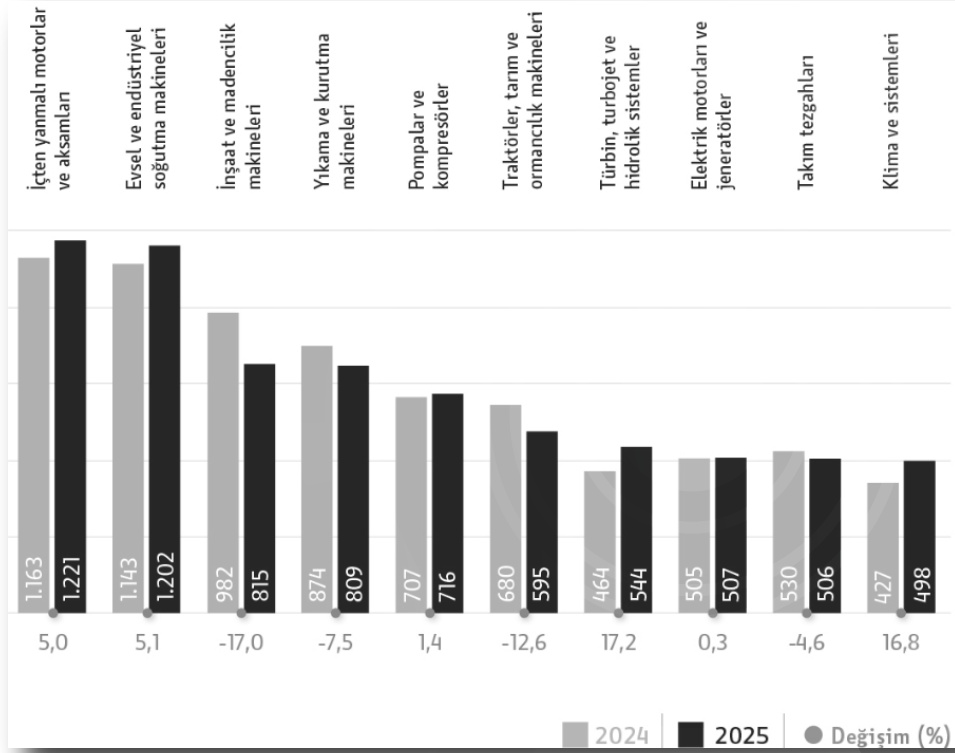
Genel Değerlendirme

- Türkiye'nin ihracatı Avrupa pazarlarında (İtalya, İspanya, Romanya, Birleşik Krallık) ciddi artış göstermekte. Bu da AB içindeki büyüme potansiyelini ortaya koyuyor.
- Rusya'daki sert düşüş toplam ihracatın büyümesini aşağı çekiyor.
- Almanya ve Fransa gibi geleneksel pazarlar durağanlaşmış durumda; bu ülkelerde rekabetin sertleştiği veya talebin doygunlaştığı söylenebilir.
- Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri (Romanya, Polonya) yükselen trendde, Türkiye için çeşitlendirme imkânı sağlıyor.

Stratejik Çıkarımlar

1. Rusya kaybını telafi için İspanya ve Romanya gibi yükselen pazarlara yoğunlaşılmalı.
2. Almanya ve Fransa'da katma değeri yüksek, yenilikçi ürünlerle rekabetçi üstünlük sağlanmalı.
3. ABD ve Birleşik Krallık'ta ihracat artışı desteklenmeli, bu ülkelerde distribütör ağları güçlendirilmeli.
4. Bölgesel strateji açısından AB ülkeleri giderek daha kritik hale geliyor.

ÜRÜN GRUPLARINA GÖRE İHRACAT PERFORMANLARI (Ocak-Haziran 2025)



Büyüme Gösteren Ana Kalemler

- **İçten yanmalı motorlar ve aksamaları:** 1.163 - 1.221 milyon \$ (+%5,0). Düzenli artış var, sektörde talep sürüyor.
- **Evsel ve endüstriyel soğutma makineleri:** 1.143 1.202 milyon \$ (+%5,1). Yüksek büyüme oranı, ihracat gücü artıyor.
- **Türbin, turbojet ve hidrolik sistemler:** 464 - 544 milyon \$ (+%17,2). Yüksek teknoloji ürünü, dikkat çekici bir artış.
- **Klima ve sistemleri:** 427 - 498 milyon \$ (+%16,8). İç pazardaki talep yanında ihracatta da artış gözleniyor.

Bu kalemler Türkiye'nin rekabetçi olduğu ve daha da güçlenebileceği alanlar.

Daralma Gösteren Ana Kalemler

- **İnşaat ve madencilik makineleri:** 982 - 815 milyon \$ (-%17,0). Keskin düşüş. Küresel inşaat/madencilik yatırımlarındaki yavaşlamadan etkilenmiş olabilir.
- **Yıkama ve kurutma makineleri:** 874 - 809 milyon \$ (-%7,5). Ev/çamaşır makinelerinde gerileme.
- **Traktörler, tarım ve ormancılık makineleri:** 680 - 595 milyon \$ (-%12,6). Tarım yatırımlarında daralma.
- **Takım tezgahları:** 530 - 506 milyon \$ (-%4,6). Kritik bir sektör, düşüş stratejik açıdan önemli.

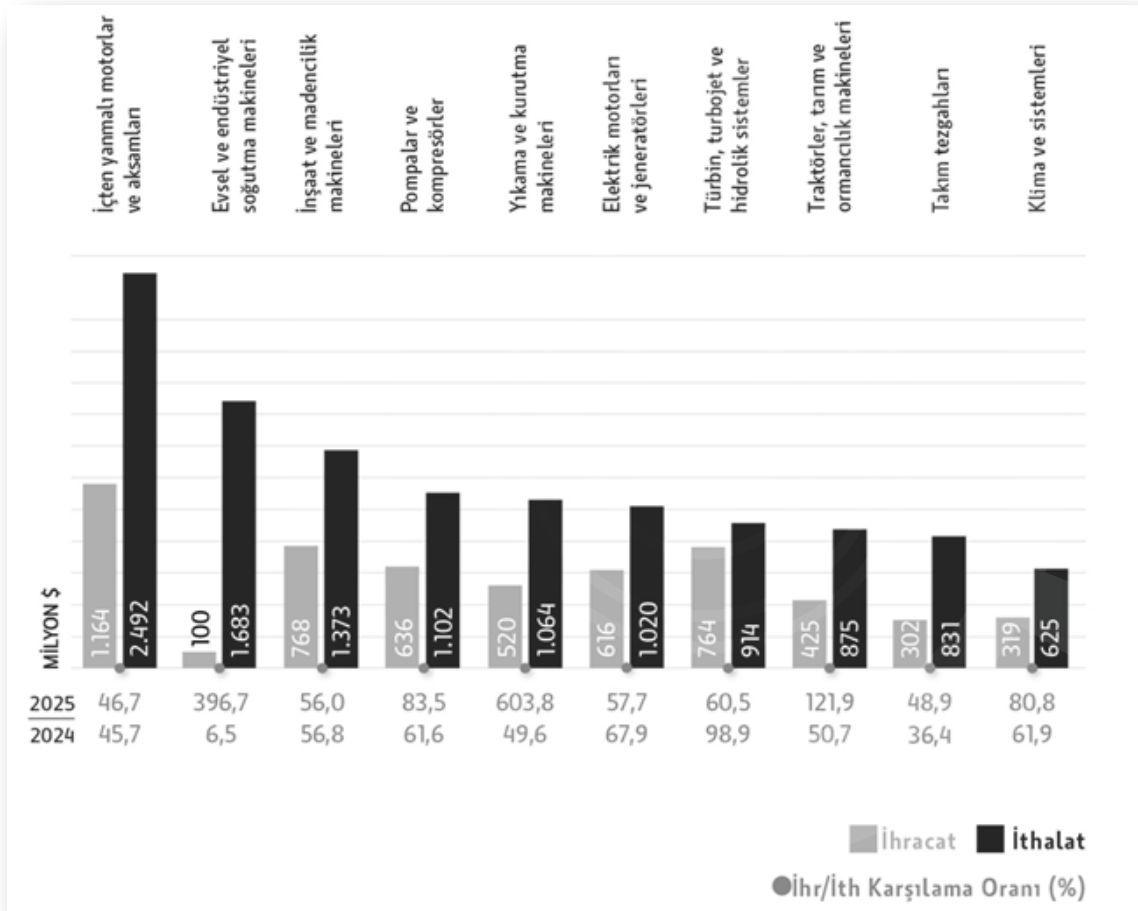
Büyüme Gösteren Diğer Alt Kalemler

- **Tekstil ve konfeksiyon makineleri:** 409 - 457 milyon \$ (+%11,6). Türkiye'nin tekstil sektörüne paralel güçlü artış.
- **Gıda sanayi makineleri:** 364 - 397 milyon \$ (+%9,1). Yükselen ihracat, küresel gıda yatırımlarıyla uyumlu.
- **Reaktörler ve kazanlar:** 293 - 305 milyon \$ (+%4,0). Enerji ve sanayi altyapı yatırımlarına bağlı artış.
- **Ambalaj makineleri:** 140 - 145 milyon \$ (+%3,4). Küçük ama pozitif artış.
- **Diğer makineler:** 1.616 - 1.660 milyon \$ (+%2,7). Büyük kalemde istikrarlı büyüme.

Düşüş Gösteren Alt Kalemler

- **Isıtıcılar ve fırınlar:** 352 - 322 milyon \$ (-%8,4). Talep azalmış.
- **Hadde ve döküm makineleri, kalıplar:** 223 - 200 milyon \$ (-%10,2). Sanayi yatırımlarında yavaşlama etkili.
- **Kauçuk, plastik işleme makineleri:** 132 - 123 milyon \$ (-%6,8). Küçük çaplı ama dikkat edilmesi gereken düşüş.

EN ÇOK İHRACAT YAPTIĞIMIZ ÜLKELER (Ocak-Haziran 2025)



Yüksek İthalat Bağımlılığı Olan Gruplar

- İçten yanmalı motorlar ve aksamları: 2,5 milyar \$ ithalat, 1,16 milyar \$ ihracat. Karşılama oranı %46,7. Bu alanda açık oldukça yüksek.
- Evsel ve endüstriyel soğutma makineleri: 1,68 milyar \$ ithalat, sadece 100 milyon \$ ihracat. Karşılama oranı %6,5 gibi son derece düşük. Kritik dışa bağımlılık söz konusu.
- Elektrik motorları ve jeneratörleri: 1,02 milyar \$ ithalat, 616 milyon \$ ihracat. Karşılama oranı %57,7.

Bu gruplar Türkiye'nin teknoloji yoğun ve katma değeri yüksek makine alanlarında dış ticaret açığı verdiğini gösteriyor.

Görece Dengeli Olan Gruplar

- İnşaat ve madencilik makineleri: 1,37 milyar \$ ithalat, 768 milyon \$ ihracat.
- Pompalar ve kompresörler: 1,10 milyar \$ ithalat, 636 milyon \$ ihracat. Karşılama oranı %61,6.
- Takım tezgahları: 831 milyon \$ ithalat, 302 milyon \$ ihracat. Karşılama oranı %36,4 (düşük ama artış trendi yakalanırsa kritik bir sektör olabilir).

Bu alanlarda açık var ancak üretim kabiliyetleri de mevcut, yani ihracat artış potansiyeli var.

İhracatın Güçlü Olduğu Gruplar

- **Yıkama ve kurutma makineleri:** 1,06 milyar \$ ithalat, 520 milyon \$ ihracat. Karşılama oranı %49,6 (orta seviye).
- **Türbin, turbojet ve hidrolik sistemler:** 914 milyon \$ ithalat, 764 milyon \$ ihracat. Karşılama oranı %98,9 Neredeyse dengeye yakın, ihracat bu alanda güçlü.
- **Traktörler, tarım ve ormancılık makineleri:** 875 milyon \$ ithalat, 425 milyon \$ ihracat. Karşılama oranı %50,7.
- **Klima ve sistemleri:** 625 milyon \$ ithalat, 319 milyon \$ ihracat. Karşılama oranı %61,9. Özellikle türbin, turbojet ve hidrolik sistemlerde yüksek teknoloji ihracatı dikkat çekiyor.

Genel Eğilimler

680 - 595 milyon \$ (-%12,6). Tarım yatırımlarında daralma.

- **Takım tezgahları:** 530 506 milyon \$ (-%4,6). Kritik bir sektör, düşüş stratejik açıdan önemli.

Büyüme Gösteren Diğer Alt Kalemler

- **Tekstil ve konfeksiyon makineleri:** 409 - 457 milyon \$ (+%11,6). Türkiye'nin tekstil sektörüne paralel güçlü artış.
- **Gıda sanayi makineleri:** 364 -397 milyon \$ (+%9,1). Yükselen ihracat, küresel gıda yatırımlarıyla uyumlu.
- **Reaktörler ve kazanlar:** 293 - 305 milyon \$ (+%4,0). Enerji ve sanayi altyapı yatırımlarına bağlı artış.
- **Ambalaj makineleri:** 140 - 145 milyon \$ (+%3,4). Küçük ama pozitif artış.
- **Diğer makineler:** 1.616 - 1.660 milyon \$ (+%2,7). Büyük kalemde istikrarlı büyüme.

Düşüş Gösteren Alt Kalemler

- **Isıtıcılar ve fırınlar:** 352 322 milyon \$ (-%8,4). Talep azalmış.
- **Hadde ve döküm makineleri, kalıplar:** 223 200 milyon \$ (-%10,2). Sanayi yatırımlarında yavaşlama etkili.
- **Kauçuk, plastik işleme makineleri:** 132 123 milyon \$ (-%6,8). Küçük çaplı ama dikkat edilmesi gereken düşüş.

Stratejik Çıkarımlar

1. **Politika desteği:** Özellikle soğutma makineleri ve motor aksamalarında yerlileştirme projeleri kritik.
2. **Katma değer odaklı üretim:** Türbin, hidrolik ve enerji ekipmanlarında teknoloji ihracatı desteklenmeli.
3. Takım tezgahları ve pompalar gibi orta denge sektörlerde ihracat artışı için Ar-Ge ve markalaşma önem taşıyor.
4. Genel tablo, Türkiye'nin makine ithalatına bağımlı, ancak ihracat potansiyelini artırabilecek bir dönüşüm sürecinde olduğunu gösteriyor.

Makale

“Dijital Dönüşüm mü? Dijital İşkence mi?”

Teknoloji gelir ama davranış değişmezse, dönüşüm değil, direnç başlar. Peki neden hâlâ bazı dijital dönüşüm projeleri çöküyor ve çalışanlar sessizce kaçıyor? Bir kurumda dijital dönüşüm başlamış ama toplantılar hâlâ Excel’lerle yürüyorsa, çalışanlar yeni sisteme “bir şekilde” uyum sağlamak yerine “arka kapılardan” kaçış yolları arıyorsa; oraya teknoloji gelmiş ama dönüşüm gerçekleşmemiştir. Ne yazık ki bu tablo sadece birkaç kuruma özgü değil. Yeni sistemler kurulduğunda her şeyin kendiliğinden değişeceği sanılıyor. Oysa süreç aynıysa, refleksler eskisi gibi çalışıyorsa ve insanlar yeni teknolojiye sadece “katlanıyorsa”, o zaman dijitalleşme bir verimlilik hamlesinden çok bir dijital işkenceye dönüşebiliyor.

Başarı oranı neden bu kadar düşük?

McKinsey, Deloitte ve BCG gibi küresel danışmanlık şirketlerinin araştırmalarına göre dijital dönüşüm projelerinin yaklaşık yüzde 70’i başarısızlıkla sonuçlanıyor. Bu başarısızlığın ana nedeni, sanılanın aksine teknoloji seçimi değil. Asıl sorun, değişim yönetiminin eksikliği. İnsan davranışları, kurum kültürü ve süreçler dönüşmeden sadece “sistem” değiştiriliyor. PwC’nin 2023 tarihli Future of Work raporuna göre çalışanların yüzde 75’i yeni dijital araçlara karşı içsel direnç gösteriyor – çoğu zaman bunu dile bile getirmeden. Çünkü sistemler tanıtılıyor ama anlamlandırılmıyor. Türkiye özelinde de benzer bir tablo var. TÜSİAD’ın Dijital Olgunluk Raporu, kurumların teknoloji yatırımlarına rağmen organizasyonel dönüşüm konusunda geride kaldığını ortaya koyuyor. Yani özetle: Teknoloji var ama yaklaşım çoğu zaman analog.

Peki nasıl olmalı?

Dijital dönüşümün başarısı, sadece teknolojiye değil; insan ve süreç boyutlarına da aynı ağırlıkta yatırım yapmaya bağlı. Gerçek dönüşüm ancak teknoloji, insan ve süreç ile oluşturulan üç ayaklı bir dengeyle mümkün olur. O nedenle başarının reçetesi:

- Süreçten Teknolojiye Doğru Sıralama: Karmaşık süreçlere dijital makyaj yapmak yerine, önce süreçler sadeleştirilmeli, ardından teknoloji entegre edilmeli.
- Çapraz Ekipler ve Sahiplenme: IT dışı ekiplerden, iş birimlerinden ve kullanıcı temsilcilerinden oluşan bir “sahiplik ağı” kurulmalı.
- Eğitim Değil, Deneyim: Rol bazlı, işe entegre eğitimlerle kullanıcı sadece “hangi tuşa basacağını” değil, “neden öyle yaptığını” da öğrenmeli.
- Liderlik ve İletişim: Üst yönetimin görünür desteği, dönüşüm sürecinde devamlılık arz eden şeffaf ve empatik iletişimle desteklenmeli.

Gerçek Dönüşüm: Teknolojiden Fazlası

Kendi şirketimizde yürüttüğümüz dijital dönüşüm yolculuğu bize şunu öğretti: Dijitalleşme, “en yeni teknolojiyi” şirkete getirmekten ibaret değil. Asıl başarı, teknolojiyi süreçlerle ve insanlarla uyumlu bir şekilde bütünleştirebilmekten geçiyor.

Kaynak: HBR Türkiye

Sektör Kurulundan Haberler

Strateji Planlama Toplantısı (27 Ağustos 2025)

MÜSİAD Makine Sektör Kurulu Strateji Planlama Toplantımızı Yüksek İstişare Heyeti Başkanımız Mahmut Asmalı beyefendi ve Metal/Maden Sektör Kurulu Başkanı Muhittin Can teşrifi ile Sektör Kurulu üyemiz Subutay Mert'in ev sahipliğinde Sura Makine tesislerinde gerçekleştirdik.



Aileler Buluşuyor (31 Ağustos 2025)

MÜSİAD Makine Sektör Kurulu Yönetimi olarak ailelerimizle sabah kahvaltısında bir araya geldik.

Gerek ticari faaliyetlerimiz gerekse sosyal sorumluluk olarak gördüğümüz çalışmalarımız dolayısıyla zaman zaman ihmal ettiğimiz ailelerimizle birlikte Araştırmacı - Yazar Said Ercan beyefendinin Aile Birliği ve Dijital Bağımlılık konusundaki bilgi ve fikirlerinden istifade ettik.

“Yüksek Ahlak - Yüksek Teknoloji” mottosuyla yolan çıkan MÜSİAD'ımızın Geleceğimizin mimarı olarak gördüğü gençlerimizin Milli ve Manevi değerlerimiz ile donanım sahibi olmalarının önemini ve mecburiyetini bir kez daha vurgulamış olduk.



Metal – Maden Sektör Kurulu İle Çapraz Toplantı (10 Eylül 2025)

Sektörler arası etkileşimi arttırmak, ortak sorunlar ve çözüm önerilerini istişare etmek amacıyla organize ettiğimiz MÜSiAD Sektörler Arası Çapraz Toplantılar kapsamında Makine Sektör Kurulu olarak Metal-Maden Sektör Kurulu ile toplantımızı gerçekleştirdik.

Cevherden başlayan serüvenin Makineye dönüşümündeki süreci istişare edip; İkiz Dönüşüm, İstihdam, Finansmana Erişim, Küresel Rekabet ve Yatırım fırsatları ile ilgili ortak çalışma kararı aldık.



MAKSİAD MAKİNE ZİRVESİ Katılımı (12 Eylül 2025)

Makine Sanayici İşadamları Derneğinin organizasyonunda Denizli'de gerçekleştirilen MAKİNE ZİRVESİ'ne Sektör Kurulu Başkan yardımcısı Murat CİRAY ve Sektör Kurulu Yönetiminden Uğur KOŞAR beyefendi katılım gösterdi.



MAKİNE

Sektör Kurulu Aylık Bülteni

MÜSİAD Makine Sektörü Bülteni, makine imalatı, endüstriyel ekipmanlar, otomasyon sistemleri, üretim teknolojileri, takım tezgâhları, iş makineleri ve ilgili alanlardaki gelişmeler hakkında kamuoyunu bilgilendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Bültende yer alan tüm veriler, MÜSİAD Makine Sektör Kurulu üyeleri tarafından güvenilir olduğuna inanılan kaynaklardan derlenmiştir. Ancak, aktarılan bilgi ve verilerin mutlak doğruluğu garanti edilmemektedir. Bu bülten, herhangi bir yatırım, ticari işlem veya üretim kararı için dayanak oluşturma amacı taşımaz. İçeriğin kullanımı sonucu doğabilecek doğrudan ya da dolaylı zararlardan MÜSİAD ve Makine Sektör Kurulu üyeleri sorumlu tutulamaz. Bülten içeriği önceden haber verilmeksizin değiştirilebilir.

Ataköy 7-8-9-10 Mh. Çobançeşme E5 Yanyol Cd.
No:4, Bakırköy / İstanbul musiad@musiad.org.tr
T: +90 (212) 395 00 00
F: +90 (212) 395 00 01