



İller İçin Gelecek Stratejileri

Afyonkarahisar Gelecek Stratejisi

Sonuç Raporu

İçindekiler

1. BAŞLAMADAN ÖNCE	13
2. “AFYONKARAHİSAR GELECEK STRATEJİSİ KONFERANSI” AJANDA	
VE KATILIM BİLGİLERİ	14
2.1 “AFYONKARAHİSAR GELECEK STRATEJİSİ KONFERANSI” AKIŞI	14
2.1 “AFYONKARAHİSAR GELECEK STRATEJİSİ KONFERANSI” AJANDA AÇIKLAMALARI ..	14
2.3 KATILIMCILAR VE GRUPLAR	14

3. “AFYONKARAHİSAR GELECEK STRATEJİSİ KONFERANSI” SONUÇLARI	20
3.1 AFYONKARAHİSAR’IN GZFT ANALİZİ	20
3.2 AFYONKARAHİSAR İŞLETMELERİNİN GELECEĞİNİ ETKİLEYEN EĞİLİMLER	30
3.3 AFYONKARAHİSAR’IN EKONOMİK GELİŞİM GÖREVLERİNİN BELİRLENMESİ	58
4. GÖRÜŞ VE TESPİTLER	62
5. “AFYONKARAHİSAR GELECEK STRATEJİSİ KONFERANSI” GRUP ÇIKTILARI	64
5.1 “AFYONKARAHİSAR’IN GZFT ANALİZİ” UYGULAMASI	64



YAYINA HAZIRLIK - BASKI

gRAPHİS

Matbaa Sanayi ve Tic. Ltd. Şti.

Yüzyıl Mahallesi Matbaacılar Sitesi 2. Cadde No: 202A Bağcılar 34560 İstanbul

t: 0 212 629 06 07 • f: 0 212 629 03 85 • w: www.graphis.com.tr

İllerin gerçek gücü açığa çıkıyor

Türk Ekonomi Bankası (TEB) olarak, Türkiye ekonomisinin dinamosu olan KOBİ'lerimizin gücüne inanarak başlattığımız ve artan rekabet ortamında KOBİ'lerimize değer katmayı misyon edindiğimiz çalışmalarımızı ara vermeden sürdürüyoruz.

Bu misyonun verdiği sorumlulukla başlattığımız TEB KOBİ Akademi Eğitim Programları, 2005 yılından bu yana artan bir ilgi ile Anadolu'nun çeşitli şehirlerinde gerçekleştiriliyor. TEB KOBİ Akademi ile KOBİ'lerimize yurtiçi ve uluslararası pazarlarda rekabet güçlerini artırmalarını sağlayacak eğitimleri uygulamalı olarak veriyoruz, firmalarla birebir görüşerek potansiyellerini ortaya çıkarıyoruz. Bu toplantılarımız sırasında gördük ki, KOBİ'lerimizin gerçek güçlerini ortaya koyarken, üretim yaptıkları şehirlerin de potansiyelini ortaya çıkarmamız gerekiyor. Bu noktadan hareketle başlattığımız ve TEB KOBİ Akademi çatısı altında gerçekleştirdiğimiz "İller İçin Gelecek Stratejileri" konferans dizimizde kısa sürede önemli bir yol katettik.

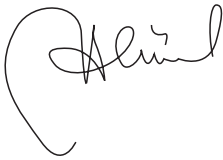
"İller İçin Gelecek Stratejileri" konferans dizimizin yedincisini, gıda sektörü başta olmak üzere pek çok alanda markalaşma başarısını göstermiş, mermercilikte tüm dünyaya ihracat gerçekleştiren Afyonkarahisar'da düzenlemenin ve sonuçlarını sizlerle paylaşmanın gururunu yaşıyoruz. Elinizde tuttuğunuz rapor; Afyonkarahisar'ın güçlü ve zayıf tüm yönleriyle incelendiği, gerçek potansiyelini ortaya çıkarmayı hedefleyen toplantının sonuçlarını ortaya koymaktadır.

Afyonkarahisar'ın gelecek stratejisini ve bu stratejiyi oluşturan kısa ve orta vadeli hedeflerinin belirlendiği toplantının sonuçlarını içeren bu değerli raporun sizlere önemli açılımlar sağlayacağına yürekten inanıyoruz.

Bizler için çok değerli bu projenin başarılı bir şekilde gerçekleşmesinde yanımızda olan, bizimle işbirliği yapan Afyonkarahisar Valiliği'ne, Afyonkarahisar Belediye Başkanlığı'na, Afyonkarahisar Ticaret ve Sanayi Odası'na ve bu projenin içinde yer alarak illeri hakkındaki değerli fikirlerini bizlerle paylaşan Afyonkarahisarlı işadamlarına teşekkürlerimi sunuyorum.

Varol Civil

Türk Ekonomi Bankası Genel Müdürü





Yeni durağımız Afyonkarahisar...

Türkiye çapında yedincisini Afyonkarahisar'da gerçekleştirdiğimiz “İller İçin Gelecek Stratejileri” konferansımızın sonuçlarını biraraya getirdiğimiz Sonuç Raporu'nu sizlerle paylaşmaktan büyük mutluluk duyuyoruz.

Odağına KOBİ'leri koyan hizmet stratejimizin bir parçası olarak KOBİ Bankacılığı alanında büyük ve yenilikçi projelere imza attık, ilkleri gerçekleştirdik.

TEB KOBİ Bankacılığı olarak, “Büyümek gerekiyorsa!” gibi kararlı bir sloganla, KOBİ'lere değer katmak üzere yola çıktık. Üstlendiğimiz misyon ile kentine, sektörüne, işine ve geleceğine sahip çıkacak küçük ve orta boy işletmelerin, yarattıkları ekonomik değer ile Türkiye ekonomisinin gelişimine katkı sağlamalarına yardımcı olmayı hedefliyoruz.

Bu hedef doğrultusunda “TEB KOBİ Akademi”yi hayata geçirdik. 2005 yılından bu yana Anadolu'daki 22 ilimizde, KOBİ'lere ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sağlayacak bilgilerin aktarıldığı TEB KOBİ Akademi eğitim programlarını düzenledik ve bununla yetinmeyerek illerin gerçek potansiyellerini ortaya çıkarmayı hedefleyen “İller İçin Gelecek Stratejileri” konferanslarını başlattık.

“İller İçin Gelecek Stratejileri” artık kendi başına bir marka haline gelerek, pek çok çevreden takdir toplamış bir çalışma. Bunun en önemli kanıtı da kısa bir süre önce aldığımız çok değerli bir ödöl. Türkiye Halkla İlişkiler Derneği her yıl “Altın Pusula” adıyla, “iletişim sektörünün Oscarı” diye nitelendirebileceğimiz bir ödöl veriyor. “İller İçin Gelecek Stratejileri” de 2007 yılının en başarılı halkla ilişkiler projelerinden biri seçilerek “Gündem Yönetimi” dalında “Altın Pusula” ile ödüllendirildi. Doğru yaptığımızı inandığımız bir çalışmanın böyle önemli bir ödüle layık görülmesi mutluluğumuzu ve gururumuzu bir kat daha artırdı. Coğrafi konumu ve alternatif ulaşım olanakları ile her geçen gün gelişen bir şehir olan Afyonkarahisar, yerel kaynaklara dayalı üretimiyle KOBİ'ler için önemli bir il olma özelliği taşıyor. İlin merkez ve ilçelerindeki çeşitli büyüklükteki organize sanayi bölgeleri ve sanayi siteleri başta mermer üretimi olmak üzere, gıda ve orman ürünlerinde rekabetçi üretimini sürdürüyor. Öte yandan, termal kaplıca turizmi de hızla büyüyen bir iş kolu olarak şehre önemli katma değerler sağlıyor.

Kentin ekonomik ve ticari yapısının önemli temsilcilerinin katılımıyla gerçekleştirilen “İller İçin Gelecek Stratejileri” konferansı, Afyonkarahisar'ın ekonomik geçmişinin, bugününün ve geleceğinin bir bütün halinde ele alındığı gerçek bir araştırma ve tartışma platformu oldu.

Afyonkarahisar'ın ekonomik, ticari ve sosyal gelişmelerinde etkili olan, vizyon sahibi temsilcilerinin katılımıyla bölgenin ekonomik, ticari ve sosyal sorunları ve çözüm yolları masaya yatırıldığı konferansta, il adına fayda sağlayacak farklı açılımlar elde edildi.

Konferansın ilk aşamasında, Afyonkarahisar'ın bugünkü sosyoekonomik düzeyinin kilometre taşları ve bu noktalara yön veren eğilimler belirlendi. Verimli bir tartışma sonucunda oluşturulan bu geçmiş muhasebesinin ardından, kent ekonomisinin güçlü ve zayıf yanları ortaya konulmaya çalışıldı. Çalışmanın son aşamasında ise, Afyonkarahisar'ın gelişmesinde fırsatlar sunan yatırım alanları, kısa ve orta vadede ulaşılması gereken hedefler belirlendi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde mevcut işletmelere, sivil toplum kuruluşlarına, kamu kurumlarına ve bölgede yatırım yapmak isteyen girişimcilere düşen görevler tanımlandı. KOBİ'lerin ve ilin gelişim görev ve hedefleri ile bir arada ele alındı.

Gerçekleştirdiğimiz konferansın çıktılarından oluşan bu değerli raporu sunmaktan büyük gurur ve heyecan duyuyoruz.

“İller İçin Gelecek Stratejileri” konferansları önümüzdeki dönemde Anadolu'nun farklı illerinde düzenlenmeye ve illerin geleceklerine ışık tutmaya devam edecek.

Saygılarımla,

Turgut Boz

Ticari Bankacılık, Genel Müdür Yardımcısı





AFYONKARAHİSAR

Afyonkarahisar, Türkiye'nin coğrafi bölgelerinden üçü üzerinde (Ege, Akdeniz, İç Anadolu) yayılan bir ildir. Büyük kısmı Ege bölgesinin İç Batı Anadolu bölümünde bulunur. Güneyde bulunan Başmakçı, Dazkırı, Dinar ve Evciler ilçelerinin bazı toprakları Akdeniz Bölgesi sınırları içine girer. İlin doğu ve kuzeydoğu kısımlarındaki bazı topraklar da İç Anadolu Bölgesine taşar. Önemli merkezleri birbirine bağlayan kara ve demiryolları Afyonkarahisar'dan geçer. Bu özellikleri sebebiyle Afyonkarahisar, yolların kesiştiği, bölgelerin birbirine bağlandığı bir merkez konumundadır.

Afyonkarahisar doğuda Konya, batıda Uşak, kuzeybatıda Kütahya, güneybatıda Denizli, güneyde Burdur, güneydoğuda Isparta ve kuzeyde Eskişehir illeri ile komşudur.

2007 yılı verilerine göre il nüfusu 701.572'dir. İl nüfusu, ülke nüfusun yaklaşık %1'ini oluşturmaktadır. Nüfusun yaklaşık 355.073'ü (%50,6) il merkezinde, geri kalan kısmı ise ilçelerde yaşamaktadır.

Devlet Planlama Teşkilatının 2003 yılında yaptığı illerin sosyo ekonomik gelişmişlik sıralamasına göre Afyonkarahisar Türkiye'de bulunan 81 il içerisinde 44. sırada, Ege Bölgesi illeri içinde 8. sırada yer almaktadır. Kişi başına milli gelire göre ise 55. sıradadır. 3. derece gelişmiş iller arasında Afyonkarahisar 19. sıradadır.

Türkiye'nin gayrisafi yurtiçi hasılasına Afyonkarahisar'ın katkısı ise %0,7 düzeyindedir. İl GSYİH'sı içinde hizmet sektörü %58, tarım sektörü %28, sanayi sektörü %14 paya sahiptir. Hizmetler sektörünün payı Türkiye genel payından düşük, sanayi ve tarım payı ise ülke ortalamasının üzerindedir. İlin 1987-2001 yıllarını kapsayan GSYİH'nin sektörel büyüme hızları incelendiğinde; tarımda %0,7, sanayi de %1,9 ve hizmet sektöründe de %1,5 oranında bir büyüme gerçekleşmiştir. Aynı dönem için ülke ortalamasına göre sanayi %2,2, hizmet sektörü %3,2 oranında bir büyüme gerçekleşmiştir.

Afyonkarahisar ihracat düzeyi 2001-2007 yılları arasında %290 oranında artmıştır. Aynı dönemde Türkiye ihracat artışı ise %242'dir. Afyonkarahisar ihracatçı firma sayısı aynı dönemde 98'den 198'e çıkmış ve yaklaşık %102 artmıştır. Afyonkarahisar ihracatçı firma sayısı ile Türkiye illeri arasında 22. sıradadır. Afyonkarahisar ili ihracat yapısı içinde, mermer, demir ve çelikten eşya ile tuz, kükürt, alçılar ve çimento mamullerinin yüksek ihracat değerlerine sahip olduğu göze çarpmaktadır. Bugün Afyonkarahisar ihracatında %73,8 ile en önemli paya sahip mermer, alçı, çimento, amiyant ve mika ürünler grubu 2001-2006 yılları arasında %189 düzeyinde ihracat artışı sağlamıştır.

YÖNETİCİ ÖZETİ

“İLLER GELECEKLERİNİ ŞEKİLLENDİRİYOR: AFYONKARAHİSAR GELECEK STRATEJİSİ KONFERANSI” 26 ŞUBAT 2008

Afyonkarahisar ilinin hedeflediği ekonomik ve sosyal gelişimi başarması ve sahip olduğu potansiyeli gelecekte daha etkin bir şekilde hayata geçirmesi için gerekli stratejilerin belirlenebilmesi amacıyla, TEB KOBİ AKADEMİ programının bir aşaması olan “AFYONKARAHİSAR GELECEK STRATEJİSİ KONFERANSI” 26 ŞUBAT 2008 tarihinde İkbāl Termal Otel’de gerçekleştirilmiştir.

Afyonkarahisar ilinin ekonomik hayatının temsilcilerinden 80 kişilik bir katılımcı grupla gerçekleştirilen Gelecek Stratejisi Konferansı iki aşamadan oluşmuştur:

Birinci aşama, Afyonkarahisar ilinin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleri ile çevresindeki fırsat ve tehditlerin belirlenmesi (GZFT) çalışmalarıdır.

GZFT çalışması sonucunda özellikle güçlü yanlarda ilk sırada tüm katılımcıların ortak görüşü ile termal kaynaklar, mermer ve coğrafi konum yer almıştır. Zayıf yanlar sonuçlarında ise havaalanının olmaması, nitelikli işgücü eksikliği ile ortaklık çabalarının eksikliği ile işletmelerde kurumsallaşma yolunda ilerleme sağlanamaması öne çıkan sonuçlar olmuştur.

Fırsat ve tehdit analizi çalışması sonucunda ise ilin teşvik kapsamında olması, mermer sektöründe ülkemizde yaşanan büyüme ile doğalgazın ile geliyor olması öne çıkan fırsat başlıkları olmuştur. Tehditler olarak ise enerji ve girdi maliyetlerindeki yüksek artışlar, yeni yapılması planlanan yolun güzergahının Afyonkarahisar’dan geçmesi, ilde teknik altyapının yeterince gelişmemesi ile komşu illerdeki gelişmelerin daha hızlı olması ön sıralarda yer almıştır.

İkinci aşama, ilin ekonomisini ve işletmelerini direkt ya da dolaylı yollardan etkileyen, fırsat ve tehditlerden doğan eğilimlerin ve bu eğilimlerin sonucunda ilin ve işletmelerin gelişimi için gerekli görevlerin tespit edilmesi olmuştur.

Eğilimler haritası çalışmasında gruplara fırsat ya da tehdit eğilimleri verilerek, bu eğilimleri analiz etmeleri istenmiştir. Bu analiz çalışmasında 8 grup hem eğilimi ortaya çıkaran bugüne kadar ki gelişmeleri hem de bu eğilimin bundan sonra gündeme getireceği gelişmeleri tartışmışlardır. Bu analizden sonra eğilimlerin gerektirdiği görevler belirlenmiştir.

Gruplar bu aşamada şu eğilimler üzerinde analiz ve görev tespiti çalışması yapmışlardır:

1. Afyonkarahisar’ın güçlü yanları olan lojistik konumu ve doğal termal kaynakları, sağlık turizmi ve kültürel faaliyetlerde artan yurtiçi ve yurtdışı taleplerle birlikte gelişme fırsatı sunmaktadır.
2. Afyonkarahisar’ın doğal kaynakları başta mermer olmak üzere dünyadaki ve ülkemizdeki gelişmeler ışığında daha yüksek katma değer sunma fırsatına sahiptir.

3. Afyonkarahisar'ını ekonomik gücü yüksek çeşitli sektörlerle sahip olması dış ticarete büyüme fırsatını artır-
maktadır.
4. Artan maliyetler ve büyüme için sürekli kaynak ihtiyacı, Afyonkarahisar'da işletmelerin finansal yönetimini
zorlaştırmaktadır.
5. Afyonkarahisar'ın öncelikli sektörlerinden olan tarım ve gıda faaliyet gruplarının mevcut güçlü yapısı tehdit
altındadır.
6. Lojistik özellikleri ve yerel marka gücü olan ürünlere sahip olmasına rağmen, Afyonkarahisar yurtiçi pazar-
da çevre illerden daha yavaş gelişme göstermektedir.
7. Afyonkarahisar, giderek zorlaşan yurtiçi ve yurtdışı rekabet altında mevcut sanayi düzeyini korumak ve ge-
liştirmek zorundadır.
8. Afyonkarahisar'ın gelişme potansiyeline sahip sektörlerinin ihtiyaç duyduğu niteliklerde personel temini gi-
derek daha zorlaşmaktadır.

8 çalışma grubu yukarıdaki ana eğilimleri detaylı olarak analiz ettikten sonra toplam 108 adet stratejik gelişim gö-
revi tespit etmişlerdir. Afyonkarahisar ilinin stratejik gelişim sürecinde göz önünde bulundurulması gereken ve
uygulama planları ile gerçekleştirilmesi gereken bu görevler yoğunlaştıkları 15 ana başlık altında şunlardır:

1. İhtiyaç duyulan nitelikte insan kaynağının yetiştirilmesi ve temini konusunda çalışmalar yapılması
2. Sahip olunan turizm potansiyelinden daha fazla yararlanılması
3. İşletmelerin dış ticaret etkinliklerinin artırılması
4. İşletmeler arasındaki işbirliği ve birlikteliğin güçlendirilmesi
5. İşletmelerde denetimlerin artırılması ve kaliteli üretimden ödün verilmemesi
6. Markalaşma çalışmalarının desteklenmesi
7. İlin etkin tanıtımı için planlı çalışmaların yürütülmesi
8. İşletmelerde maliyet düşürmeye yönelik önlemlerin alınması
9. AR-GE çalışmalarına gereken önem ve desteğin sağlanması
10. İşletmelerde kurumsal yönetim anlayışının geliştirilmesi
11. Üniversite – sanayi işbirliği olanaklarının artırılması
12. İşletmelerin finansman ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik uzun vadeli ve düşük faizli kredi olanaklarının oluş-
turulması
13. Yabancı kaynak kullanım olanaklarının artırılması ve bu imkânlardan faydalanma konusunda işletmelerinin
bilinçlendirilmesi
14. Yerel yönetimlerin işletmelerle mevcut işbirliğinin artırılması
15. İlde istihdam artışın destekleyecek yatırımların desteklenmesi

1. BAŞLAMADAN ÖNCE...

TEB KOBİ AKADEMİ programı kapsamında **Afyonkarahisar** ilinin gelecek stratejilerini analiz etmek amacıyla gerçekleştirilen “**AFYONKARAHİSAR GELECEK STRATEJİSİ KONFERANSI**” 26 ŞUBAT 2008 tarihinde gerçekleştirilmiştir.

Afyonkarahisar ilinin ekonomik ve sosyal yapısının temsilcilerinden oluşan **80 kişilik** bir katılımcı grupla gerçekleştirilen Gelecek Stratejileri Konferansında, öncelikle çeşitli çalışma adımları ile Afyonkarahisar ilinin ekonomik yapısının güçlü ve zayıf yanları ile gelişmeleri etkileyen fırsat ve tehditler analiz edilmiştir. Daha sonra bu analizlerin sonuçlarına göre belirlenen stratejik açılımlar tartışılmış ve sonuçta stratejik gelişme ihtiyaçlarının gerektirdiği görevler belirlenmiştir.

Bu rapor konferans sırasında yapılan grup çalışmalarını, ortaya koyulan tüm görüşleri, bu görüş ve tartışmalar ışığında Afyonkarahisar ilinin stratejik gelişim ihtiyaçları ile bu yolda gerçekleştirilmesi gereken tüm görevleri detaylı bir şekilde sunmak amacıyla hazırlanmıştır.

Girişim Eğitim ve Danışmanlık Merkezi olarak, ülkemizde planlama ve strateji kavram ve araçlarının, hem bölgesel kalkınmada hem de kurumsal gelişim çabalarında öneminin giderek daha fazla anlaşıldığı bu dönemde, Türk Ekonomi Bankası ile işbirliği içinde, Afyonkarahisar ilinin gelişim çabalarına katkı verebilmenin mutluluğunu yaşıyoruz.

Afyonkarahisar Gelecek Stratejileri Konferansı, öncesinde yapılan çok taraflı hazırlıklar, katılımcıların bilgi ve deneyimlerini ortaya koydukları detaylı oturum uygulamaları ve konferans sonrasında ortaya çıkan analiz ve görevlerin titizlikle incelenerek raporlanması aşamaları ile önemli bir çabayı içermektedir. Diğer taraftan konferans sonuçlarını içeren bu rapor, stratejik açılımlardan görevlere yönelik somut yaklaşımı ve ortaya koyduğu görevler ile ilin gelişimi için çaba gösteren taraflara ve Afyonkarahisar İline yönelik yapılacak tüm diğer strateji ve planlama amaçlı çalışmalara katkı verecektir.

Girişim Eğitim ve Danışmanlık Merkezi olarak bu çalışmanın uygulanması sırasında tüm aşamalarda yorumlarıyla ve destekleriyle etkin ve başarılı bir program yapılmasını sağlayan tüm değerli katılımcılara teşekkürlerimizi sunarız.

Girişim Eğitim ve Danışmanlık Merkezi Ltd. Şti.

2. “AFYONKARAHİSAR GELECEK STRATEJİSİ KONFERANSI” AJANDA VE KATILIM BİLGİLERİ

“Afyonkarahisar Gelecek Stratejisi Konferansı” iki ana aşamadan oluşmuştur.

Birinci aşama, Afyonkarahisar ilinin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleri ile çevresindeki fırsat ve tehditlerin belirlendiği bölüm olmuştur. İkinci aşama, ilin ekonomisini ve işletmelerini doğrudan ya da dolaylı yollardan etkileyen fırsat ve tehdit eğilimlerinin, bu eğilimlerden doğan gelişmelerin ve ilin gelişimi için gerekli görevlerin tespit edilmesi olmuştur.

Tüm çalışma aşamaları, Afyonkarahisar ilinin ekonomik, ticari ve sosyal hayatına etki eden aktörlerin grup çalışmaları ile “beyin fırtınası” tekniğine dayalı olarak yürütülmüştür.

2.1 “AFYONKARAHİSAR GELECEK STRATEJİSİ KONFERANSI” AKIŞI

26 Şubat 2008 tarihinde gerçekleştirilen “Afyonkarahisar Gelecek Stratejileri Konferansı”nda sırasıyla aşağıdaki konular tartışılmıştır.

- | |
|---|
| 1. Açılış |
| 2. Afyonkarahisar’ın GZFT Analizi |
| 3. Afyonkarahisar İşletmelerinin Gelişimini Etkileyen Eğilimler |
| - Fırsatlar Akıl Haritası |
| - Tehditler Akıl Haritası |

2.2 “AFYONKARAHİSAR GELECEK STRATEJİSİ KONFERANSI” AJANDA AÇIKLAMALARI

AÇILIŞ OTURUMU

“Afyonkarahisar Gelecek Stratejisi Konferansı”, TEB KOBİ Bankacılığı Pazarlama, Satış ve Ürün Geliştirme Direktörü Sn. Devrim Ziya TAVİL’in, Afyonkarahisar Belediye Başkanı Sn. Abdullah KAPTAN’ın ve Afyonkarahisar Valisi Sn. Haluk İMGA’nın açılış konuşmaları ile başlamıştır.

Girişim Eğitim ve Danışmanlık Merkezi Şirket Müdürü Mehmet SANLI’nın konuşması ve çalışma ile ilgili açıklamaları ile konferans oturumlarına geçilmiştir.



“AFYONKARAHİSAR’IN GZFT ANALİZİ” UYGULAMASI

“Afyonkarahisar Gelecek Stratejisi Konferansı”nın ilk aşaması olan bu bölümde katılımcılar, Afyonkarahisar ilinin GZFT analizini gerçekleştirmişler, ilin ekonomik yapısının güçlü yanları ve zayıf yanları ile il ekonomik hayatını ilgilendiren fırsat ve tehdit gelişmelerini analiz etmişlerdir.

Güçlü ve zayıf yönler ilin sahip olduğu, kontrol edebileceği ve değiştirebileceği faktörlerdir. Afyonkarahisar ilinin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, gelecek stratejilerini oluştururken hangi güçlü yönlere dayanılarak hareket edilebileceğini ortaya koymak ve bu stratejilerin hayata geçirilmesiyle birlikte hangi zayıf yönlerin güçlendirilebileceğini tespit etmek amacıyla yürütülmüştür.

Fırsat ve tehditler ise ilin karşılaştığı, bugün ya da gelecekte ili etkileyecek dış gelişmeler ve faktörlerdir. Afyonkarahisar ilinin çevresindeki fırsat ve tehditler belirlenerek, hangi stratejilerin ili hangi fırsatlara ulaştırabileceği ve hangi tehditleri bertaraf etmesini sağlayacağı ortaya konmuştur.

İlin sahip olduğu, gerek kontrol ederek güçlendirebileceği ve faydalanabileceği, gerekse de kontrol edemediği ancak faydalanabildiği ya da bertaraf edebildiği bu faktörlerin belirlenmesi, sağlıklı gelecek stratejileri geliştirmenin temel taşlarından birini oluşturmaktadır.

“AFYONKARAHİSAR’IN GZFT ANALİZİ” UYGULAMASI

“Afyonkarahisar Gelecek Stratejisi Konferansı”nın ilk aşaması olan bu bölümde katılımcılar, Afyonkarahisar ilinin GZFT analizini gerçekleştirmişler, ilin ekonomik yapısının güçlü yanları ve zayıf yanları ile il ekonomik hayatını ilgilendiren fırsat ve tehdit gelişmelerini analiz etmişlerdir.

Güçlü ve zayıf yönler ilin sahip olduğu, kontrol edebileceği ve değiştirebileceği faktörlerdir. Afyonkarahisar ilinin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, gelecek

stratejilerini oluştururken hangi güçlü yönlele dayanılarak hareket edilebileceğini ortaya koymak ve bu stratejilerin hayata geçirilmesiyle birlikte hangi zayıf yönlelerin güçlendirilebileceğini tespit etmek amacıyla yürütülmüştür.

Fırsat ve tehditler ise ilin karşılaştığı, bugün ya da gelecekte ili etkileyecek dış gelişmeler ve faktörlerdir. Afyonkarahisar ilinin çevresindeki fırsat ve tehditler belirlenerek, hangi stratejilerin ili hangi fırsatlara ulaştırabileceği ve hangi tehditleri bertaraf etmesini sağlayacağı ortaya konmuştur.

İlin sahip olduğu, gerek kontrol ederek güçlendirebileceği ve faydalanabileceği, gerekse de kontrol edemediği ancak faydalanabildiği ya da bertaraf edebildiği bu faktörlerin belirlenmesi, sağlıklı gelecek stratejileri geliştirmenin temel taşlarından birini oluşturmaktadır.

“AFYONKARAHİSAR İşLETMELERİNİN GELİşİMİNİ ETKİLEYEN EĞİLİMLER” UYGULAMASI (Fırsatlar ve Tehditler Akıl Haritası)

“Afyonkarahisar Gelecek Stratejisi Konferansı”nın ikinci bölümü, Afyonkarahisar ilinin ekonomik, ticari ve sosyal gelişimini etkileyen fırsat ve tehdit eğilimlerinin ve bu eğilimler sonucu ortaya çıkan görevlerin tespit edildiği Fırsatlar ve Tehditler Akıl Haritası çalışmasıdır.

Katılımcılar, Fırsatlar Akıl Haritası ile öncelikle, geçmişte fırsatı gündeme getiren gelişmeleri ve bu gelişmelerin artması, yaygın ve etkin kullanılması için neler yapılması gerektiğini belirlemişlerdir. Sonrasında ise katılımcılar tarafından, fırsatın gelecekte gündeme getireceği gelişmelerin neler olacağı ve bu gelişmelerin etkin kullanılması için yerine getirilmesi gereken görevlerin neler olduğu tespit edilmiştir.

Tehditler Akıl haritası çalışmasında ise tehdidin oluşmasına neden olan gelişmeler belirlenerek bu nedenlerin ortadan kaldırılması ya da etkilerinin azaltılması için neler yapılması gerektiği tespit edilmiştir. Katılımcılar tarafından, gelecekte tehdidin gündeme getireceği yeni eğilimler belirlenmiş ve bu eğilimlerden doğan görevler ortaya çıkarılmıştır.

2.3 KATILIMCILAR VE GRUPLAR

28 Şubat 2008 tarihinde gerçekleştirilen “Afyonkarahisar Gelecek Stratejisi Konferansı”, Afyonkarahisar’ın ekonomik, ticari ve sosyal hayatını temsil eden; çeşitli işleme ve kuruluşlardan 80 kişilik bir katılımıla yürütülmüştür:

NO	KATILIMCI	FİRMA-KURUM	NO	KATILIMCI	FİRMA-KURUM
1	Abdil ŞİMŞEK	Dost - Eller Ltd. Şti.	41	Kazım GÜMÜŞTAŞ	Gümüştaşlar A.Ş.
2	Abdullah AVCI	Dempaş	42	Mehmet AKINCI	Ziraat Odası Başkanı
3	Abdullah ÇELİK	İşletmeci	43	Mehmet Emin ULAŞ	Ulaş Un Gıda Sanayi
4	Adnan DEMİREL	Demmer A.Ş.	44	Mehmet ERKAN	A.K.Ü.
5	Ahmedi Salim PANCAR	İkbal A.Ş.	45	Mehmet KESGİN	Budan Otomotiv
6	Ahmet ALP	Alp Gıda	46	Mehmet ÖZCELEP	Özşah Pano
7	Ahmet ANLIAK	Koza Mim. Müh.	47	Mevlüt AKKUŞ	Serbest Muhasebeci
8	Ahmet GÖKAY	Gökay Mak. San. ve Tic. Ltd. Şti.	48	Muharrem DİKER	Dikerler Kerestecilik
9	Ahmet KAMILOĞLU	Otomotiv	49	Murat KARAKILIÇ	Karakılıç Doğalgaz
10	Ahmet KOCA	Kocalar Şekerleme	50	Murat KOÇAK	Demmer A.Ş.
11	Ahmet KÖSE	Köseler Petrol	51	Mustafa Emre GÖKAY	Gökay Mermer
12	Ahmet Salih ÇİÇEK	Harita - İnşaat	52	Mustafa GÜL	Afyon Ecza Deposu
13	Ahmet YILDIZ	Demmer A.Ş.	53	Mustafa HANCIOĞLU	Gen - Han
14	Alaaddin ÇAĞLAYAN	Çağlayan Ltd. Şti.	54	Mustafa İNCE	Meltem Ltd. Şti.
15	Ali ERYÜKSEL	Başak Pazarlama Koll.	55	Mustafa SARIDERE	ATSO(Sarıdere A.Ş.)
16	Ali ÖNKUR	Önkur Tekstil	56	Nuri ÇAĞLAYAN	Enfes Et
17	Atilla MİLLİK	Yörükoğlu İnşaat Malzemeleri	57	Onur AŞIKOĞLU	A.K.Ü.
18	Ayhan ÖZGÜNLÜ	Makine ve Motor İmalatı	58	Osman ASLAN	Kılıçaslan Makine
19	Bekir YEŞİLAY	Hazır Beton	59	Osman EĞRETLİ	Mobilyacı
20	Bilal ÇİFTÇİ	Çiftçiler Yağ Sanayi	60	Osman HONDU	Tedaş İl Müdürü
21	Can İNCE	Meltem Ltd. Şti.	61	Ömer AKTAN	Reis Döviz ve Kuyumculuk
22	Celalettin GÜREL	ATSO Meclis Başkanı	62	Ömer BOZOK	Mega Medical
23	Eyüp AYVALI	Sultanoğlu Et ve Piliç Ticareti	63	Ömer ÇINAR	Ahsen Dolap
24	Faik ŞAHİN	Şahin Elektrik	64	Önder ÇELİK	Önder Çelik Sigortacılık
25	Güven İŞLER	Tek - Eller Ltd. Şti.	65	Özgür AYDOĞUŞ	A.K.Ü.
26	Hakan DİLEK	Dilek Otogaz	66	Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA	A.K.Ü.
27	Halil İbrahim BAYKARA	Baykara Petrol	67	Prof. Dr. Rıza AŞIKOĞLU	A.K.Ü.
28	Hayri ÖRNEK	Petrol Ürünleri	68	Sabit PEKİN	Pekin Tavukçuluk
29	Hüseyin AKGÖNÜL	A.K.Ü.	69	Sadık KARAGÖNEN	Gönen Hırdavat
30	Hüseyin TOKMAN	Natur Md. Ltd.	70	Sedad HASTÜRK	Hastürkler A.Ş.
31	Hüseyin YAĞIZ	Meşe Ahşap	71	Sedat KILCIOĞLU	Başak Pazarlama
32	Hüsnü SERTESER	AFSİAD Yönetim Kurulu Baş.	72	Selahattin BİÇİCİ	Yunus UN
33	İbrahim ÇETİN	Depa	73	Serkan DEMİR	Alpata Gıda
34	İbrahim ÖZSOY	Org. San. Bölge Müdürü	74	Suat SAYIN	Sayın İnşaat
35	İbrahim SÖMER	Hoca Elektrik	75	Süleyman ÇENGELCİ	Harita - İnşaat
36	İhsan TELEK	Tedaş İl Müdür Yardımcısı	76	Şenol YAPRAK	A.K.Ü.
37	İlkin BERBEROĞLU	Tümtaş A.Ş.	77	Tuğrul KANDEMİR	A.K.Ü.
38	İsmail ÇENGELCİ	Org.San.Böl.Müd. Muhasebeci	78	Uğur BAYANA	Baysan Hidrolik
39	Kadir KILIÇSOL	Kılıçsol Tekstil	79	Yaşar SAĞLAM	Ziraat Odası
40	Kartal SOMUNCU	A.K.Ü.	80	Yusuf KARACA	A.K.Ü.

“Afyonkarahisar Gelecek Stratejisi Konferansı”, grup çalışması temeline dayalı, beyin fırtınası yöntemiyle yürütülen bir çalışmadır. Katılımcılar, temsil ettikleri sektör ve kurumlar göz önünde bulundurularak, uygulama adımlarına göre sekiz gruba ayrılmışlardır.

Grup No: 1	
AD-SOYAD	KURUM
Mustafa SARIDERE	ATSO(Sandere A.Ş.)
Sedat KILCIOĞLU	Başak Pazarlama
Can İNCE	Meltem Ltd. Şti.
Mustafa İNCE	Meltem Ltd. Şti.
Sedad HASTÜRK	Hastürkler A.Ş.
Kartal SOMUNCU	A.K.Ü.
Önder ÇELİK	Önder Çelik Sigortacılık
İbrahim SÖMER	Hoca Elektrik
Bekir YEŞİLAY	Hazır Beton
Bilal ÇİFTÇİ	Çiftçiler Yağ Sanayi

Grup No: 2	
AD-SOYAD	KURUM
Mehmet KESGİN	Budan Otomotiv
Özgür AYDOĞUŞ	A.K.Ü.
Prof. Dr. Rıza AŞIKOĞLU	A.K.Ü.
Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA	A.K.Ü.
Onur AŞIKOĞLU	A.K.Ü.
Ömer AKTAN	Reis Döviz ve Kuyumculuk
Kadir KILIÇSOL	Kılıçsol Tekstil
Ali ÖNKUR	Önkur Tekstil
Sabit PEKİN	Pekin Tavukçuluk
Mustafa HANCIOĞLU	Gen - Han
Mehmet AKINCI	Ziraat Odası Başkanı
Hüseyin AKGÖNÜL	A.K.Ü.

Grup No: 3	
AD-SOYAD	KURUM
Güven İŞLER	Tek - Eller Ltd. Şti.
Abdil ŞİMŞEK	Dost - Eller Ltd. Şti.
Hakan DİLEK	Dilek Otogaz
Eyüp AYVALI	Sultanoğlu Et ve Piliç Tic.
İbrahim ÇETİN	Depa
Hayri ÖRNEK	Petrol Ürünleri
Sadık KARAGÖNEN	Gönen Hırdavat
Yaşar SAĞLAM	Ziraat Odası
Mevlüt AKKUŞ	Serbest Muhasebeci

Grup No: 4	
AD-SOYAD	KURUM
Adnan DEMİREL	Demmer A.Ş.
Ahmet YILDIZ	Demmer A.Ş.
Mehmet ERKAN	A.K.Ü.
Murat KOÇAK	Demmer A.Ş.
Osman ASLAN	Kılıçaslan Makine
Osman HONDU	Tedaş İl Müdürü
İsmail ÇENGELCİ	Org. San. Bölge Müd. Muh.
İbrahim ÖZSOY	Organize Sanayi Bölge Müdürü
İhsan TELEK	Tedaş İl Müdür Yardımcısı
Tuğrul KANDEMİR	A.K.Ü.

Grup No: 5	
AD-SOYAD	KURUM
Nuri ÇAĞLAYAN	Enfes Et
Ahmet ALP	Alp Gıda
Ali ERYÜKSEL	Başak Pazarlama Koll.
Yusuf KARACA	A.K.Ü.
Abdullah AVCI	Dempaş
Suat SAYIN	Sayın İnşaat
Ömer ÇINAR	Ahsen Dolap
Alaaddin ÇAĞLAYAN	Çağlayan Ltd. Şti.
Ömer BOZOK	Mega Medical

Grup No: 6	
AD-SOYAD	KURUM
Serkan DEMİR	Alpata Gıda
Kazım GÜMÜŞTAŞ	Gümüştaşlar A.Ş.
Ahmet KAMILOĞLU	Otomotiv
Abdullah ÇELİK	İşletmeci
Hüseyin YAĞIZ	Meşe Ahşap
Osman EĞRETLİ	Mobilyacı
Ayhan ÖZGÜNLÜ	Makine ve Motor İmalatı
Ahmet KOCA	Kocalar Şekerleme
Hüseyin TOKMAN	Natur Md. Ltd.
Murat KARAKILIÇ	Karakılıç Doğalgaz

Grup No: 7	
AD-SOYAD	KURUM
Süleyman ÇENGELCİ	Harita - İnşaat
Muharrem DİKER	Dikerler Kerestecilik
Uğur BAYANA	Baysan Hidrolik
Selahattin BİÇİCİ	Yunus UN
Halil İbrahim BAYKARA	Baykara Petrol
Atila MİLLİK	Yörükoğlu İnşaat Malzemeleri
Ahmet KÖSE	Köseler Petrol
Şenol YAPRAK	A.K.Ü.
Celalettin GÜREL	ATSO Meclis Başkanı
Ahmet Salih ÇİÇEK	Harita - İnşaat
Ahmet ANLIAK	Koza Mim. Müh.

Grup No: 8	
AD-SOYAD	KURUM
Mehmet ÖZCELEP	Özşah Pano
Mehmet Emin ULAŞ	Ulaş Un Gıda Sanayi
Ahmet GÖKAY	Gökay Mak. San. ve Tic. Ltd. Şti.
Mustafa Emre GÖKAY	Gökay Mermer
Mustafa GÜL	Afyon Ecza Deposu
Faik ŞAHİN	Şahin Elektrik
İkin BERBEROĞLU	Tümtaş A.Ş.
Ahmedi Salim PANCAR	İkbal A.Ş.
Hüsnü SERTESER	AFSİAD Yönetim Kurulu Baş.



3. “AFYONKARAHİSAR GELECEK STRATEJİSİ KONGRESİ” SONUÇLARI

3.1 AFYONKARAHİSAR’IN GZFT ANALİZİ

“Afyonkarahisar Gelecek Stratejisi Kongresi”nde katılımcılar, ilk uygulama olarak Afyonkarahisar’ın güçlü - zayıf yönleri ve ilin karşısındaki fırsat ve tehditlerin analizini yapmışlardır. Çalışma 8 grup ile gerçekleştirilmiştir.

GÜÇLÜ YANLAR

- Mermer kaynakları ve mermer işleme sektörü (8)
 - Jeotermal enerjinin varlığı ve termal tesisler (8)
 - Coğrafi ve lojistik konumu (7)
 - Hayvansal ürünlerindeki mevcut durumu (5)
 - Üniversitenin varlığı (3)
 - Afyonkarahisar’a özgü markalar (mermer, termal, gıda ürünleri) (3)
 - Mevduatta yatan paranın fazla olması (3)
 - İhracat potansiyelinin yüksek olması (2)
 - Kültürel ve tarihi zenginlikler (2)
- Çalışma gruplarının tamamı doğal kaynakların varlığını, bunların içinde mermer kaynaklarını ve ayrıca mermer işleme sektörünün geldiği düzeyi Afyonkarahisar’ın en önemli güçlü yanları arasında saymıştır.
- Mermer, tarihin ilk çağlarından itibaren Afyonkarahisar ili için ekonomik yönden büyük bir önem taşımaktadır. Afyonkarahisar, Türkiye’nin değişik bölgelerindeki ocaklardan çıkarılan doğal taşların işlenerek iç ve dış piyasaya sevk edildiği bir merkez durumundadır. Afyonkarahisar ilinin, mermer sektöründeki bu avantajını devam ettirebilmesi için, teknolojik gelişmelere ayak uydurarak çağdaş işletme tekniklerine geçmesi, rezervlerini etkin bir biçimde kullanması, iç ve dış ticaretin artırılması için yeni pazarlama stratejileri ve uzun dönemli üretim planları oluşturması gerekmektedir. Konferans esnasında dile getirilen firmalar arası işbirliği olanaklarının araştırılması ve ortak laboratuvar kullanımı, ortak pazarlama imkanlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Diğer yandan mermer sektöründe daha fazla işlenmiş ürün satışına ve ihracatına yönelmek konusunda ilde örnek işletme ve uygulamalara ihtiyaç vardır.
- Çalışmayı gerçekleştiren grupların yine tamamı Afyonkarahisar’da jeotermal enerjinin var olmasını, Afyonkarahisar’ın sahip olduğu güçlü yan olarak nitelendirmektedirler.
- Global piyasalarda artan enerji fiyatları, ülkeleri ve firmaları yeni enerji kaynaklarının kullanımına itmektedir. Bu kapsamda Afyonkarahisar ilinin jeotermal enerji kaynaklarını daha etkin kullanması gerekmektedir. Jeotermal kay-

nakların turizm amaçlı kullanılmasının yanı sıra, sanayi ve tarım sektörlerinde de kullanımının sağlanması gerekmektedir. Bu doğrultuda ilin gelişen teknolojinin yardımıyla, enerji kaynaklarını turizm sektörü dışında kalan sektörlerde de kullanmasını sağlayacak projeler geliştirmesi beklenmektedir.

■ Çalışma gruplarının 7'si Afyonkarahisar'ın coğrafi ve lojistik konumunun, ilin güçlü yanlarından biri olduğunu düşünmektedirler.

- Afyonkarahisar ili, sınırları içerisinde bulunan kara ve demiryolları ile ülkemizi doğudan batıya, kuzeyden güneye bağlayan bölgelerarası bir kapı konumundadır. Afyonkarahisar ilinin sahip olduğu stratejik coğrafi konumu ilin güçlü yanları arasında bulunmaktadır. 8 çalışma grubunun yedisinin üzerinde birleştiği güçlü yan olan coğrafi konumun stratejik plan ve hedefler oluşturulurken etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Mevcut durumda, ülke içerisinde kavşak konumunda bulunan Afyonkarahisar, bu potansiyelini sadece geçiş yapan iç/dış turistlere yönelik tesis hizmetleri olarak kullanılmaktadır. Bu güçlü yanın ilin doğal kaynak yapısı ile paralel kullanılarak Afyonkarahisar'ın yurt içi turizm, ticaret ve sanayiden aldığı payın artırılması gerekmektedir.

■ Beş çalışma grubu, hayvansal ürünlerdeki mevcut durumun Afyonkarahisar'ın güçlü yanları arasında olduğunu belirtmektedir.

- Et fiyatlarının Afyonkarahisar'da belirlenmesi, yumurta borsasının Afyonkarahisar'da olması, çalışma gruplarının bu güçlü yanı vurgulamasında temel etkenler olmaktadır. Afyonkarahisar'ın mevcut hayvansal ürünleri ve Türkiye içerisinde bu piyasaya direkt etkisinin olması, Afyonkarahisar'ı diğer illere göre öne çıkarmaktadır. Afyonkarahisar'ın ülke içerisindeki bu etkinliği koruması, bunun yanı sıra mevcut hayvansal ürün üretiminde teknolojiyi takip ederek katma değer seviyesini geliştirmesi, Türkiye'de sektörü yönlendirmesi gerekmektedir.

■ Afyonkarahisar'ın bir diğer güçlü yanı Kocatepe Üniversitesi'nin varlığıdır. Çalışmaya katılan gruplardan üçü, üniversite faktörünü güçlü yan olarak vurgulamaktadırlar.

- Üniversitenin ildeki varlığı güçlü yan olarak ifade edilmekte, ancak il bazında bu güçlü yandan yeterince faydalanılmamaktadır. Özellikle Afyonkarahisar işletmelerinin, üniversite güçlü yanını kullanması gerekmektedir. Bu noktada gerek işletmelere gerekse üniversiteye görev düşmektedir. Üniversite – sanayi işbirliğinin sağlanması adına taraflar arasında koordinasyon sağlanarak üniversitenin, Afyonkarahisar sanayi ürünleri üzerindeki etkin desteğiyle daha katma değerli ürünlerin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bunun yanı sıra, ilin insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenerek üniversite ile paylaşılması gerekmektedir. Bu doğrultuda üniversitenin, gereksinim görülen insan kaynağı ihtiyacını Afyonkarahisar iline kazandırması sağlanmalıdır. Son olarak ise üniversite eğitimi amacıyla Afyonkarahisar dışından gelen nitelikli gençlerin, üniversite sonrasında Afyonkarahisar'da iş hayatına kazandırılmasına yönelik projelerin oluşturulmasında fayda görülmektedir.

■ Afyonkarahisar'a özgü markalar üç grup tarafından güçlü yan olarak ifade edilmiştir.

- Afyonkarahisar'a özgü sucuk, kaymak, şekerleme gibi gıda maddelerinin yanı sıra mermer ve Afyonkarahisar'la özdeşleşmeye başlayan termal tu-

rizm, Afyonkarahisar açısından güçlü yanlar olarak belirtilmektedir. Afyonkarahisar ile özdeşleşen ürün gruplarının ve markaların korunması öncelikli görev olarak görülmektedir. Konferans esnasında dile getirilen Afyonkarahisar'a özgü markaların başka şehirlerce alınmaya başlaması tehdidine yönelik stratejiler geliştirilmeli ve marka değerlerini üst düzeyde tutacak planlamaların yapılması gerekmektedir.

■ Çalışma gruplarından üçü Afyonkarahisar'da mevduatta tutulan paranın yüksek olmasını güçlü yan olarak nitelendirmişlerdir.

● Mevduatta tutulan paranın yüksek olması katılımcılar tarafından sermaye yoğunluğu olarak nitelendirilmiştir. Yüksek sermaye stoğu güçlü yanının etkin kullanımı ancak sermayenin yatırıma dönüştürülmesi ile sağlanabilecektir. İlde yüksek sermaye yapısı sayesinde devlet yardımı ve kredi kullanımına ihtiyaç duyulmadan işletmelerin kurulduğu dile getirilmektedir. Bu doğrultuda yüksek sermaye stokunun yatırımlara dönüştürülerek Afyonkarahisar ekonomik hayatına olumlu katkı sağlaması amacıyla girişimciler yatırım yapmaya teşvik edilmelidir.

■ Katılımcı gruplardan ikisi Afyonkarahisar'ın ihracat potansiyelinin yüksek olmasını güçlü yan olarak ifade etmektedirler.

● Afyonkarahisar'a özgü markaların yüksek ihracat potansiyelleri, Afyonkarahisar açısından güçlü yan olarak görülmektedir. Ancak güçlü potansiyele sahip ilin potansiyeli reele dönüştürmesi gerekmektedir. Bu kapsamda il karar alıcıları tarafından, mevcut yüksek ihracat oranlarına sahip olan mermerin daha katma değerli olarak ihracatının sağlanmasında, bunun yanı sıra marka değeri almış gıda ürünlerinin ihracatının artırılmasına yönelik projelerin geliştirilmesinde fayda görmektedirler.

■ Afyonkarahisar ilinin sahip olduğu kültürel ve tarihi zenginlikler katılımcılarca bir diğer güçlü yan ifadesi olarak ortaya çıkmaktadır.

● Büyük Taarruz'un başladığı nokta konumunda bulunan ve Kurtuluş Savaşı'nın simgelerinden Afyonkarahisar'ın, Kocatepe gibi milli duygulara yönelik zenginliklerinin yanı sıra Frig Vadisi gibi eski medeniyetlerin kültürlerini yansıtan tarihi dokusu katılımcılar tarafından Afyonkarahisar'a ait güçlü yanlar olarak belirtilmektedir. Afyonkarahisar'ın sahip olduğu kültürel ve tarihi zenginliklerin ilin ekonomisine katkı sağlaması gerekmektedir. Ancak termal tesislerin bulunuşu, ülke içerisinde tüm yolların birleştiği kavşak konumunda oluşu gibi etkenler de düşünüldüğünde ilin stratejik planları içerisinde, Afyonkarahisar'ın turizm bölümü ayrıca ele alınarak turizm gelirlerini en üst düzeye çıkaracak planlamanın yapılması gerekmektedir.

ZAYIF YANLAR

- Havaalanının olmaması (6)
- Kalifiye eleman ve yeterli işgücü bulunmaması (6)
- Ortaklık bilinci ile büyük işletmeler kurulamaması (5)
- Kurumsallaşamamak (5)
- Sosyal hayatın gelişmemiş olması (4)
- Termal kaynaklardan yeterince yararlanılamaması (3)
- Eğitim düzeyi (2)

- Ar-Ge zayıflığı (2)
- Bilgi paylaşımının az olması (2)

■ Afyonkarahisar Gelecek Stratejisi Konferansı'na katılan gruplardan altısı, Afyonkarahisar'da havaalanının olmayışını ilin gelişimini en çok engelleyen zayıf yanlar arasında görmektedirler.

- Afyonkarahisar'da uluslararası standartlara uygun havaalanının olmaması ilin zayıf yanları arasında yer almaktadır. Afyonkarahisar ihracatının %37'sinin Amerika'ya, %20'sinin Avrupa ülkelerine, %14'ünün ise Ortadoğu ülkelere yapıldığı göz önüne alındığında özellikle ihracatın hızlandırılması ve etkinleşmesi açısından havaalanının şehre kazandırılmasında fayda görülmektedir. Mal ihracatının yanı sıra uluslararası havaalanının ilde bulunması, ilin mevcut termal turizmini yurt dışından direkt uçuşlarla güçlendirecektir.
- İlde havaalanı olmamasına ek olarak ulaşım ve taşımacılıkla bağlantılı olarak bir grup ise limanlara uzaklığı zayıf yan olarak belirtmiştir.

■ “Kalifiye eleman bulunamaması” bir diğer zayıf yan ifadesi olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışma gruplarının altısı, zayıf yan üzerinde hemfikir görülmektedir.

- Kalifiye eleman eksikliği il açısından kritik öneme sahip noktalardan biridir ve Afyonkarahisar'ın gelişiminin önünde bir engel konumundadır. Ancak güçlü yanlarda belirtilen Kocatepe Üniversitesi'nin varlığı, şehrin bu zayıf yandan kurtulmasına hizmet edebilecek unsurların başında gelmektedir. Afyonkarahisar sanayisinin kalifiye eleman temininde yaşadığı sıkıntılara üniversite ile ortaklaşa çözüm araması gerekmektedir. Bu doğrultuda, üniversite - sanayi işbirliği gerçekleştirilerek eksik görülen noktalarda üniversitenin bölüm ve/veya meslek kursları açması konusunda yönlendirilmesi gerekmektedir. Türkiye genelinde hemen hemen bütün illerde yaşanan benzer sıkıntının aşılabilmesi için, konunun çözümüne katkı sağlayacak bütün kişi ve kuruluşların bu konuda hem proje geliştirme hem de uygulama aşamalarında yoğun katkı sağlaması gereklidir.
- Kalifiye eleman bulunmaması ile ilişkili belirtilen iki ayrı konu bulunmaktadır: Bunlardan ilki üniversite bölümlerinden mezun olan gençlerin şehirde kalmamaları ve bu nedenle nitelikli işgücü ihtiyacına katkı vermemeleridir. Diğeri ise şehrin yeterinde göç almıyor olması ve buna bağlı işgücü arzının artmıyor olması.

■ Çalışma gruplarının beşi, ortaklık bilinci ile işletmeler kurulamaması ile kurum ve kişi bazındaki bireysel sermayeleri bir kurum bazında birleştirip daha büyük işletmelerin kurulamamasını, ilin zayıf yanı olarak ifade etmektedirler.

- Afyonkarahisar firmalarının sürdürülebilir rekabeti devam ettirebilmesi amacıyla öncelikle büyümeleri gerekmektedir. Bu konuyla bağlantılı bir başka zayıf yön ifadesi “mermer sektörü firmalarının uluslararası arenada yeterince marka oluşturmaması” yeterli büyüklüklere ulaşamadığının da bir başka ifadesidir.
- Büyümenin sağlanması işletmelerin kendi stratejileri ile olabileceği gibi işletme sermayelerinin yeterli olmadığı söylenen Afyonkarahisar işletmeleri için ortaklıklar da önemli bir seçenek sunmaktadır. Birçok ilimizde söylenen şekliyle “az olsun benim olsun” anlayışının Afyonkarahisar'da da yaygın olduğu görülmektedir. Ancak rekabette güçlü olmak için ortaklıklardan yararlanmayı başarmamız gerekmektedir.

■ Çalışmaya katılan gruplardan dördü, Afyonkarahisar işletmelerinde kurumsallaşmanın eksik olmasını ve gerçekleştirilememesini ilin zayıf yanları arasında görmekte-dirler.

● Afyonkarahisar işletmelerinin, global dünyaya entegre olma aşamasında, sadece üretim standartlarıyla değil yönetim sistemleri, sürdürülebilir stratejik planları, profesyonel yönetim anlayışları ve insan kaynakları altyapısıyla da hazır olması gerekmektedir. Global piyasalarda rekabet edebilmeyi amaçlayan firmaların kurumsallaşma çabasının temel amacı şirketlerinin gelecekte başarıyla ve büyüyerek ayakta kalmasını sağlayacak önlemleri almak ve yönetim sistemlerini oluşturmak olmalıdır. Bu konu ülkemizde hemen hemen tüm sektör ve illerde şirketlerin en önemli problemleri arasında yer almaktadır. Afyonkarahisar’da öncelikle mermer, termal turizm ve gıda sektörü şirketlerinde rekabet gücünü sürekli kılmak ve daha da güçlendirmek için kurumsallaşma yolunda çaba gösterilmelidir. Bu doğrultuda firmaların kurumsallaşma konusunda kurum içi projeler başlatması, bu konularda eğitim ve danışmanlık hizmeti alması, meslek kuruluşlarının işletmelere kurumsallaşma konusunda eğitim desteği sağlaması, üniversite ile işbirliği içinde işletmelerin akademik personelden yönlendirme alması yönünde görevler ortaya çıkmaktadır.

■ Sosyal hayatın gelişmemiş olması, çalışmaya katılan 4 grubun doğrudan belirttiği zayıf yönler arasındadır.

● Afyonkarahisar ili sosyal altyapısının gelişimi, ekonomik yapının gelişiminin hem önemli bir girdisi hem de sonucu özelliğini taşımaktadır. Bugüne kadar ilde ortaya çıkan kentsel ve kültürel altyapı gelişmeleri üniversitenin varlığı, ulaşım merkezi konumunda olmasından yararlanmış bulunmaktadır.

● Ancak ekonomik gelişmelerde daha üst seviyeler hedeflendiğinde, şirketlerde kurumsal ve profesyonel bir yönetim yapısı hedeflendiğinde, üniversitelerden mezun olan gençlerin şehrin kalifiye eleman ihtiyacına yönelmesi gerektiğinde, sosyal altyapının gelişmesi ihtiyacı kritik hale gelmektedir. Bu konuda özellikle belediyeler ile diğer kamu kurumları ve şehrin sivil toplum örgütlerinin belirli bir stratejik plan ve hedefler etrafında işbirliği sağlaması gereklidir.

■ Çalışmaya katılan 8 gruptan 3’ü termal kaynakların turizm dışında katma değer oluşturacak alanlarda kullanılamamasını, Afyonkarahisar ilinin zayıf yanları arasında olduğunu belirtmektedir.

● Afyonkarahisar’ın sahip olduğu jeotermal enerji mevcut durumda ağırlıklı olarak termal turizm amacıyla kullanılmaktadır. Enerji fiyatlarının artması, üretim maliyetlerini de her geçen gün artırmaktadır. Bu kapsamda dünyada ve Türkiye’de alternatif enerji kaynaklarının kullanılması konusunda çalışmalar vardır. Bu doğrultuda teknolojik yenilikler ve alternatif enerji kaynaklarının sektörlere uygulanma çeşitleri incelenmeli ve en doğru teknikle, jeotermal enerji kaynaklarının gerek ısınma, gerek tarım sektöründe gerekse sanayi sektöründe kullanımının sağlanması ya da artırılması gerekmektedir. Bu tür bir alternatif enerji kaynağının kullanılması Afyonkarahisar’ın ekonomik aktörlerine, sektörlerinde rekabet avantajını artıracaktır.

● Konferans sırasında gruplar tarafından belirtilen görüşlerden bir tanesi termal kaynakların daha katma değerli alanlarda kullanımı ile ilgili zayıf yöne vurgu yapmaktadır: “Doğal kaynakları kullanacak yatırımcı ruhun olmaması”.

- Termal kaynakların etkin kullanımı ve daha fazla yararlanılması konunu ele alınırken göz önünde bulundurulması gereken bir diğer nokta, Afyonkarahisar’da teşviklerin öncelikle termal tesis yatırımlarında yoğunlaştığıdır.

■ Eğitim düzeyi eksikliği zayıf yan olarak ifade edilen bir diğer konudur.

- İlin eğitim göstergelerine bakıldığında; üniversite bitirenlerin 22 yaş ve üstü nüfusa oranının ve ilkokul, lise, meslek ve teknik lise okullaşma oranlarının, Türkiye ve ilin içinde bulunduğu Ege Bölgesi ortalamalarının altında olduğu görülmektedir. Bu kapsamda ilin eğitim göstergelerini Türkiye içerisinde üst sıralara taşıyacak stratejik eğitim planlarının hazırlanması gerekmektedir. Bu kapsamda hazırlanacak stratejik planlarda ve gerçekleştirilecek görevler arasında mesleki eğitimin de yer alması gerekir.

■ Afyonkarahisar ilinde AR-GE’nin yetersizliği konferans katılımcılarınca zayıf görülen noktalar arasında yer almaktadır.

- İlin özellikle sanayide gelişmiş olduğu ve marka haline geldiği ürünlerde AR-GE çalışmalarının yapılmaması, il potansiyelinin üzerine çıkamamasına neden olmaktadır. Mevcut ürünlerin üretiminde katma değerin artırılması amacıyla AR-GE çalışmalarının başlatılması gerekmektedir. Bu kapsamda öncelikle işletmelerin AR-GE konusunda bilinçlendirilerek AR-GE faaliyetlerine başlaması gerekmektedir. Bu noktada özel sektör, kamu ve üniversite arasında işbirliğine gidilerek ortak AR-GE laboratuvarı kullanımının gerçekleştirilmesi de sağlanabilecek faydalar arasında bulunmaktadır.

■ Katılımcıların Afyonkarahisar ilinin zayıf yanları arasında ifade ettikleri bir diğer nokta ise kişi ve kurumlar arasında bilgi paylaşımının az olmasıdır.

FIRSATLAR

- 5084 sayılı teşvik kapsamında olması (4)
- İlimizin lojistik konumu (4)
- Mermer sektörünün büyümesi (2)
- Doğalgazın Afyonkarahisar’a gelmesi (Üretimde kullanılması) (2)
- Gelişen üniversite (2)
- Marka olmuş isimler diğer işletmeler için pazarda fırsat oluşturuyor (2)
- Sıcak su kaynaklarının organik "sera" tarımı için uygun olması (2)
- Termal turizm (2)

■ Afyonkarahisar Gelecek Stratejisi Konferansı katılımcıları Afyonkarahisar’ın önünde bulunan en büyük fırsatı, ilin 5084 sayılı teşvik kapsamında bulunması olarak dile getirmektedirler.

- 5084 sayılı kanunu, illerde; vergi ve sigorta primi teşvikleri uygulanması, enerji desteği sağlanması ve yatırımlara bedelsiz arsa ve arazi temin edilmesi ile il içinde yatırımlar ve istihdam imkanlarının artırılmasını hedeflemektedir. Bu kapsamda zayıf yanlar arasında dile getirilen ilin yasaya yönelik teknik altyapı eksikliklerini ivedilikle ortadan kaldırması gerekmektedir. Yatırım ve teşvik kanununun sunduğu fırsatların değerlendirilmesi amacıyla girişimcilerin motivasyonlarının artırılması gerekmektedir.

■ İlin lojistik konumu, çalışma gruplarının dördü tarafından sahip olunan bir fırsat olarak ifadesi olarak belirtilmiştir.

- Afyonkarahisar, konumu itibarıyla ve geçmişte yapılan yatırımlar sonucunda, bugün demiryolu açısından son derece avantajlı bir konumda bulunmaktadır. Afyonkarahisar il merkezi 4 ayrı demiryolu hattının birleştiği noktada bulunan tek il merkezidir. Afyonkarahisar'a ülkemizin pek çok ilinden demiryolu ile ulaşım da mümkündür. Mevcut demiryolu avantajlarının yanı sıra il, Orta ve doğu Anadolu'nun batı Anadolu'ya bağlantısını sağlayan karayoluna da sahip bulunmaktadır. Bu kapsamda Afyonkarahisar ilinin konumunun sağladığı fırsat, ilin gerek ticari hayatı için gerekse üzerinden geçen insan sirkülasyonu göz önünde bulundurularak, il ekonomik hayatına katkı sağlayıcı projelerin planlanması gerekmektedir.

■ İki çalışma masası “mermer sektöründe iç ve dış gelişmelerin” Afyonkarahisar ilinin ekonomik gelişimi için fırsatlar sunduğunu belirtmişlerdir.

- İlin en önemli güçlü yanlarından olan mermer kaynakları ve mermer işleme sektöründe geldiği nokta çeşitli fırsat ve tehdit eğilimleri ile karşı karşıyadır.
- Öncelikle rekabet ettiğimiz dış ülkelerden olan İtalya'da doğal taş kaynaklarının gerilemekte olduğu belirtilmiştir. Bunun yanında son yıllarda büyümesi ile dünya ekonomisinde payını giderek artıran Çin'de traverten yataklarının olmayışının ülkemiz ve Afyonkarahisar için fırsat sağladığı vurgulanmıştır.
- Ayrıca ülkemizde mermer sektörü birçok ile yayılmış ve giderek daha büyük bir iş hacmi sağlamaya başlamıştır. Bu durum hem iç pazarda hem de ihracatta Afyonkarahisar için rekabetin artması anlamına gelmekle beraber aynı zamanda il mermer sektörünün büyümesini zorlayan bir fırsat faktörüdür.

■ 2 çalışma grubu doğal gazın Afyonkarahisar'da üretimde kullanılıyor olmasının Afyonkarahisar'ın fırsatlarından biri olduğunu belirtmektedir.

- Afyonkarahisar ilinde doğalgazın üretimde kullanılması ilin katma değerli üretiminin artmasına hizmet edecektir. Üretim yapan firmalarda doğalgazın sağlayacağı enerji maliyetlerindeki azalma Afyonkarahisar üreticilerine, sektörlerinde rekabet avantajı sağlayacaktır. Ayrıca temiz bir yakıt olarak doğalgaz ilin hava kirliliğinin de azalmasına ve bu yolla termal turizm ve yaşam kalitesi açısından gelişmesine katkı sağlayacaktır.
- Çalışma gruplarından ikisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi'nin ve gelişme içerisinde olmasının Afyonkarahisar'ın fırsatlarından biri olduğunu belirtmektedir.
- Üniversite ve yüksek öğrenim kurumlarının varlığı, AR-GE faaliyetlerine önem vererek teknolojik yenilikleri takip edip, uygulayabilir duruma gelmelerinde gerek Türkiye'deki KOBİ'lerin rekabet güçlerini geliştirebilmeleri gerekse Afyonkarahisar'ın sanayisinin güçlendirilmesi için büyük önem taşımaktadır. Ayrıca AB ülkeleriyle entegrasyon sürecinde her alanda olduğu gibi, sanayi ve teknoloji politikalarının izlenmesi ve uygulanması konusunda da uyum programlarının paralellik göstermesi gerekmektedir. Bu bakımdan sanayi-üniversite işbirliği Afyonkarahisar ilinin gelişmişlik seviyesi ve sanayisinde atacağı adımları desteklemesi açısından önemli bir fırsattır.

■ Çalışma gruplarından ikisi marka olmuş isimlerin diğer işletmelere pazar oluşturmalarını bir fırsat olarak belirtilmiştir.

- Afyonkarahisar'daki ihracatın yüzde 73'lük bölümünü oluşturan mermer ile mal olmuş bir markadır ve diğer küçük işletmelerinde bu alanda büyümesine ortam sunmaktadır. Sucuk, lokum, termal turizm gibi ürünlerde de ilin bu ürünlerle tanınıyor olması, girişimcilerin yeni yatırımlara girmesini kolaylaştıran bir fırsat sunmaktadır.

- Ancak aynı ilde sürekli aynı iş kollarında yatırım yapmak, başlangıç aşamalarını kolaylaştırmakla beraber rekabeti giderek zorlaştırmaktadır. Bu nedenle girişimcilerin hem yatırım öncesi fizibilite çalışmasını detaylı yapmaları hem de ürünlere yeni özellikler eklemeye yönelik ar-ge ve yenilik çalışmalarına önem vermeleri gerekir.

■ Çalışma gruplarından ikisi sıcak su kaynaklarının organik "sera" tarımı için uygun olmasının il için bir fırsat olduğunu belirtmişlerdir.

- Afyonkarahisar'ın sahip olduğu jeotermal kaynakları genellikle turizm amaçlı kullanılmakla beraber son yıllarda yeni tesis edilen seraların ısıtılmasında da kullanılmamaktadır. Jeotermal enerji bakımından oldukça önemli bir potansiyele sahip olan ilde jeotermal kaynaklardan seracılık konusunda bu güne kadar sıcak suyun kullanımındaki belirsizlikler nedeniyle yeterince yararlanılamamıştır. İlde son yıllarda jeotermal ısıtmalı seracılığa ilgi artmaktadır. Seralarda jeotermal ısıtma verimi %70 arttırmaktadır. İdeal iç sıcaklık nedeniyle hormon kullanımına gerek kalmamaktadır. Isı ve nem dengesi optimum şartlarda sağlandığından bitki gelişimi düzenli olmakta, bitki hastalık ve zararlılardan daha az etkilenmektedir. Kontrollü üretim daha kolay yapılabilir. Üretilen ürünlerde yüksek kalite ve standardizasyon sağlanmaktadır. Bu doğrultuda seracılıkta ilin jeotermal kaynaklarının kullanımının yaygınlaştırılması gerekmektedir.

■ İki Çalışma grubu, Afyonkarahisar'daki termal turizmin ilin sahip olduğu fırsatlardan biri olduğunu belirtmişlerdir

- Türkiye potansiyel jeotermal enerji kaynakları açısından, Avrupa'da ilk, Dünya'da ise yedinci ülke konumundadır. Afyonkarahisar, Türkiye'de kaplıca ve ılıca yönünden sayılı iller arasındadır. Bu nedenle son yıllarda fertler, şirketler ve kooperatiflerin, termal turizme yönelik yatırımlara yöneldiği gözlenmektedir. Türkiye'deki termal kaynakların termal sağlık turizmi kapsamındaki toplam yatırım kapasitesi 1.365.000 yatağa tekabül etmektedir. Termal suların debi ve sıcaklıkları itibarıyla yapılan bu hesaplamalarda; Afyonkarahisar 189.356 yatak kapasitesi ile Türkiye'de termal sağlık turizmi açısından en fazla yatak kapasitesine sahip il konumunda bulunmaktadır. Ancak ilin mevcut göstergelerinin üzerinde bir potansiyele sahip olduğu konferans katılımcıları tarafından da belirtilmektedir. Bu kapsamda termal turizmin il potansiyellerine çıkartılması gerekmektedir.

TEHDİTLER

- Enerji ve hammadde maliyetlerindeki artış (5)
- Yeni yapılması planlanan otopanın Afyonkarahisar'dan geçmemesi (4)
- Teknik altyapının yeterince gelişim gösterememesi (3)
- Komşu illerdeki hızlı gelişmeler ve ilin marka ürünlerinin korunamaması (3)

- Havaalanının olmayışı (2)
- Kredi faizlerinin yüksek olması (2)

■ Afyonkarahisar Gelecek Stratejisi Konferansına katılan gruplardan dördü, enerji ve hammadde maliyetlerindeki artışı, ilin ekonomik gelişimine özellikle tarım, mermer ürünleri ve makineleri, hayvancılık sektörlerinde bir tehdit olarak görmektedirler.

- Artan enerji ve hammadde maliyetleri tüm işletmeleri olduğu gibi Afyonkarahisar işletmelerini de etkileyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Enerji ve hammadde maliyetlerindeki artış, işletmelerde üretim maliyetlerine yansımakta ve üretim maliyetlerinde artışa neden olmaktadır. Ayrıca Afyonkarahisar'da özellikler mermer ihracatının ekonomide önemli yer tutması nedeniyle, Hindistan, Suriye, İran gibi üçüncü dünya ülkelerindeki girdi maliyetlerinin ülkemizden daha düşük olması da, bu konuda grup katılımcıları tarafından global rekabette işletmeleri zorlayan bir durum olarak belirtilmektedir. Bu noktada, işletmelerde verimlilik ve katma değere artışı sağlayamaya yönelik projelerin hayata geçirilmesinde fayda görülmektedir.

■ Yeni yapılması planlanan Ankara-İzmir otobanın Afyonkarahisar'dan geçmemesi, grupların dördü tarafından belirtilen bir diğer tehdit olmuştur.

- Sahip olduğu jeopolitik konum itibarıyla tarih boyunca bir kavşak noktası konumunda olan Afyonkarahisar'ın, bu ulaşım planıyla birlikte sahip olduğu kavşak şehri konumunun eski önemini yitireceği düşünülmektedir. Planlanan otoyolun ayrıca ilin ekonomisinde önemli bir yere sahip olan yük ve yolcu taşımacılığını da olumsuz etkileyeceği belirtilmektedir.
- Bu konuda ulaşım planlama süreçlerinde ilin en etkili şekilde temsil edilmesi ve bu tehdidin sonuçlarının ilgili kamu kurumları ile birlikte ele alınması gereklidir. Bu noktada ilin tüm kurumlarına ve özellikle ekonomik hayatın temsilcisi dernek ve odalara görev düşmektedir.
- Diğer yandan gelişmekte olan ülkemizde zaman zaman yaşanan bu tür gelişmeler karşısında revizyon şansı bulunmadığı zaman, stratejik karar ve planlama ile yeni durumun avantajlarını ortaya çıkaracak çalışmalara ve hazırlıklara ihtiyaç bulunmaktadır. Örneğin ilin yeni yol güzergahı ile ilişkisini geliştiren alternatif ulaşım ve kentsel gelişme planları çalışmaları, yeni yol planına uygun ticaret ve hizmet alanı gelişim çalışmaları yapılmalıdır. Bu konuda ilin kamu ve özel sektörü ile ekonomik hayatın temsilcileri etkin bir katılım ile bir araya gelmelidirler.

■ OSB'nin ve teknik altyapının yeterince gelişim gösterememesi, konferansa katılan grupların üçü tarafından ifade edilen bir başka tehdit olmuştur.

- Afyonkarahisar'ın ekonomik gelişimi için gerekli olan yatırımların gerçekleştirilmesi için, ildeki organize sanayi bölgelerinin arsa ve altyapı imkanları bakımından ilgili yatırımları destekleyecek nitelikte olmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Organize sanayi bölgelerinin arzu edilen gelişimi gösterememesi ve ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalması durumunda ile yapılması planlanan yerli ve yabancı yatırımların da komşu illere kayması söz konusu olabilecektir. Bu doğrultuda ilin ekonomik gelişimi için büyük önem arz eden organize sanayi bölgelerinin; ilin uzun dönemli yatırım planlarını da

göz önünde bulunduracak şekilde, projelendirilmesi ve teknik altyapılarının geliştirilmesi gerekmektedir.

■ Komşu illerdeki hızlı gelişmeler ve ilin marka olmuş ürünlerinin yeterince korunamaması, çalışmaya katılan gruplardan üçü tarafından bir tehdit olarak görülmektedir.

- Afyonkarahisar ilinin sahip olduğu jeopolitik konum ve doğal kaynaklar göz önüne alındığında ilin gelişimi için gerekli olan imkanlara, çevre illere oranla, daha fazla sahip olduğu görülmektedir. Bu noktada, Afyonkarahisar ilinin ekonomik gelişimini destekleyecek nitelikte olan güçlü yanlar arasında yer alan doğal kaynaklardan, mevcut hayvansal üretim potansiyelinden ve İl'e özgü markalardan en etkin şekilde faydalanılması gerekmektedir. Ayrıca organize sanayi bölgesi yatırımlarına da hız verilerek ile yapılması düşünülen yatırımların çevre illere kayması tehdidinin ortadan kaldırılması gerekmektedir.

- Bu noktada gruplar tarafından belirtilen bazı noktalar önlem geliştirilmesi gereken alanlardır: "Rakip ülkelerin ülkemizden giden ürünleri kendi markalarını koyarak diğer ülkelere satması" ve "Afyonkarahisar'ın geçmişten üstün olduğu ürün ve hizmetlerde başka illerin markalaşma yoluyla öne çıkma çabası".

- Bu iki konu, şehre ait ürün ve hizmet markalarının korunması konusunda hızlı bir takım çalışmaların gerekli olduğunu gösteriyor. Ancak bir grup tarafından ifade edilen Afyonkarahisar işletmelerinin içe kapanıklığı ise önemli bir zayıf yan olarak dikkate alınmalıdır.

■ İlde havaalanının olmayışı, çalışmaya katılan grupların ikisi tarafından belirtilen bir diğer tehdit ifadesi olmuştur.

- Zayıf yanlar arasında da yer alan havaalanının olmayışı, tehdit ifadeleri arasında bir kez daha ortaya çıkmıştır. Afyonkarahisar'ın yatırımlar için cazip bir şehir konumuna gelmesi ve ildeki turizmin gelişmesi noktasında, ilde sivil hava taşımacılığına olanak tanıyacak bir havaalanına ihtiyaç duyulmaktadır. Havaalanının varlığı aynı zamanda ilin sahip olduğu güçlü sektörlerdeki ihracat potansiyelini de daha fazla değerlendirmesine imkan tanıyacaktır.

■ Kredi faizlerinin yüksek olması, çalışma gruplarından ikisi tarafından belirtilen bir tehdit ifadesi olmuştur.

- İşletmelerin büyüme ve gelişme dönemlerini destekleyecek yatırımların hayata geçirilebilmesi aşamasında ihtiyaç duyacakları alternatif finansman kaynakları arasında krediler de yer almaktadır. Ancak kredi faiz oranlarının yüksek olması işletmeleri yatırım dönemlerinde zorlayan bir gelişme olmaktadır. Bu noktada yapılacak yatırımların önceden planlanarak, işletmelerin orta ve uzun vadede ihtiyaç duyacakları finansman ihtiyacının da bu doğrultuda tespit edilmesi gerekmektedir. Yatırım planlama sürecinde, alternatif finansman kaynaklarının titizlikle analiz edilerek, yatırım teşviklerinden de en doğru şekilde faydalanılması için çalışmalar yapılmasında fayda görülmektedir. Ayrıca finansman ihtiyacının karşılanması için uygun şartlar oluşturularak, yerli ve yabancı ortaklık fırsatlarının da değerlendirilmesi gerekmektedir.

3.2 AFYONKARAHİSAR İŞLETMELERİNİN GELECEĞİNİ ETKİLEYEN EĞİLİMLER

Konferans uygulamalarının 2. bölümünü “Eğilimler Haritası” uygulaması oluşturmaktadır. Bu uygulama “Fırsatlar Akıl Haritası” ve “Tehditler Akıl Haritası” olmak üzere 2 alt bölümden oluşmaktadır.

FIRSATLAR AKIL HARİTASI

Konferans katılımcıları konferansın bu bölümünde, geçmişte fırsatı gündeme getiren ve gelecekte bu fırsatın gündeme getireceği eğilim ve gelişmelerden yola çıkarak Afyonkarahisar ilinin gelişimine yönelik görevleri tespit etmişlerdir.

Grup katılımcıları tarafından görev tespitine yönelik üzerinde çalışılan fırsatlar şu şekilde olmuştur;

1. Afyonkarahisar'ın güçlü yanları olan lojistik konumu ve doğal termal kaynakları, sağlık turizmi ve kültürel faaliyetlerde artan yurtiçi ve yurtdışı taleplerle birlikte gelişme fırsatı sunmaktadır.
2. Afyonkarahisar'ın doğal kaynakları başta mermer olmak üzere dünyadaki ve ülkemizdeki gelişmeler ışığında daha yüksek katma değer sunma fırsatına sahiptir.
3. Afyonkarahisar'ın çok çeşitli ekonomik gücü yüksek sektörlerle sahip olması dış ticarete büyüme fırsatını artırmaktadır.

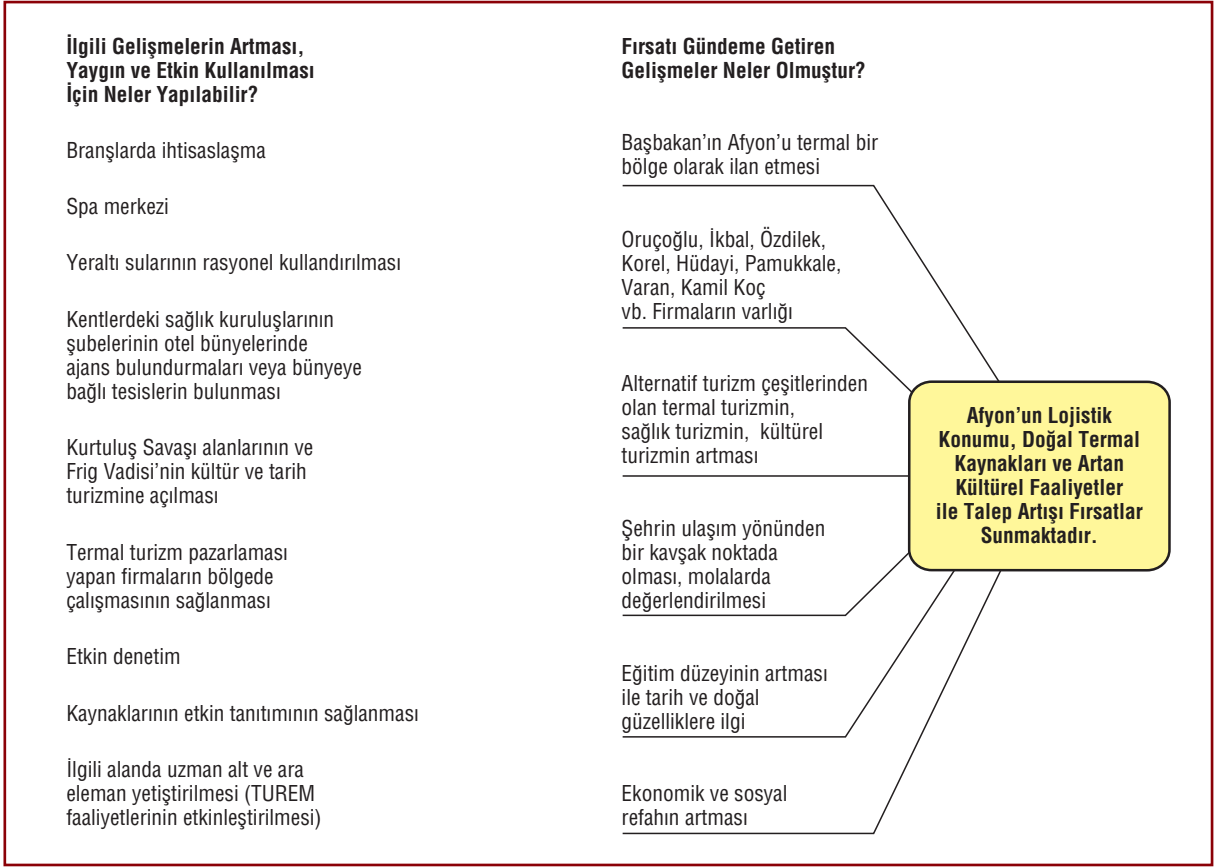
GRUP 1

FIRSAT: Afyonkarahisar'ın güçlü yanları olan lojistik konumu ve doğal termal kaynakları, sağlık turizmi ve kültürel faaliyetlerde artan yurtiçi ve yurtdışı taleplerle birlikte gelişme fırsatı sunmaktadır.

FIRSATI GÜNDEME GETİREN GELİŞMELER

Geçmişten bugüne yaşanan hangi gelişmeler bugün, Afyonkarahisar'ın güçlü yanları olan lojistik konumu ve doğal termal kaynaklarının, sağlık turizmi ve kültürel faaliyetlerde artan yurtiçi ve yurtdışı taleplerle birlikte gelişme fırsatını sunmasını gündeme getirmiştir?

FIRSATI GÜNDEME GETİREN GELİŞMELER	
Başbakan'ın Afyonkarahisar'ı termal bir bölge olarak ilan etmesi	Oruçoğlu, İkbāl, Özdilek, Korel, Hüdayi, Pamukkale, Varan, Kamil Koç vb. firmaların varlığı
Alternatif turizm çeşitlerinden olan termal turizmin, sağlık turizminin, kültürel turizmin artması	Şehrin ulaşım yönünden bir kavşak noktada olması
Eğitim düzeyinin artması ile tarihi ve doğal güzelliklere ilginin artması	Ekonomik ve sosyal refahın artması



- Afyonkarahisar'ın sahip olduğu doğal termal kaynakların, ilin ekonomik gelişimi için etkin değerlendirilmesi gerekmektedir. Doğal termal kaynakların varlığının, sağlık turizmi alanında yapılacak yatırımlarla desteklenerek daha fazla katma değer sağlayacak hale getirilmesi gerektiği düşünülmektedir. **Yurtiçi ve yurt dışı talepleri karşılayacak şekilde SPA merkezlerinin kurulması**, grup katılımcılarının bu konudaki ilk görev tespiti olmuştur.
- **Kentlerdeki sağlık kuruluşlarının ildeki otellerin bünyelerinde tesis bulundurmaları** ise bir diğer görev tespitidir. Bu konuda sağlık kuruluşları ve otellerin işbirliği içinde çalışarak, ilin sahip olduğu sağlık turizmi potansiyelinden daha fazla katma değer sağlayacak şekilde hizmet çeşitlemesi yoluna gitmesi gerekmektedir.
- **Termal turizmin pazarlamasını yapan firmaların bölgede çalışmasının sağlanması ve yeraltı sularının rasyonel kullanılması** ise bu konudaki tespit edilen diğer görevlerdir.
- Eğitim düzeyinin artması ile birlikte tarihi ve doğal güzelliklere duyulan ilginin artması, kültür turizminin gelişmesini gündeme getiren bir fırsat olarak görülmektedir. **İlin sahip olduğu tarihi ve turistik alanların daha etkin kullanılması gerekmektedir. Kurtuluş Savaşı alanlarının ve Frig Vadisi'nin kültür ve tarih turizmine açılması**, Grup 1 katılımcıları tarafından eldeki kaynakların daha etkin kullanılmasına, kültür turizminin gelişiminin sağlanmasına yönelik tespit edilen bir görev olmuştur.
- **Termal turizm, sağlık turizmi, kültür turizmi gibi alternatif turizm olanak-**

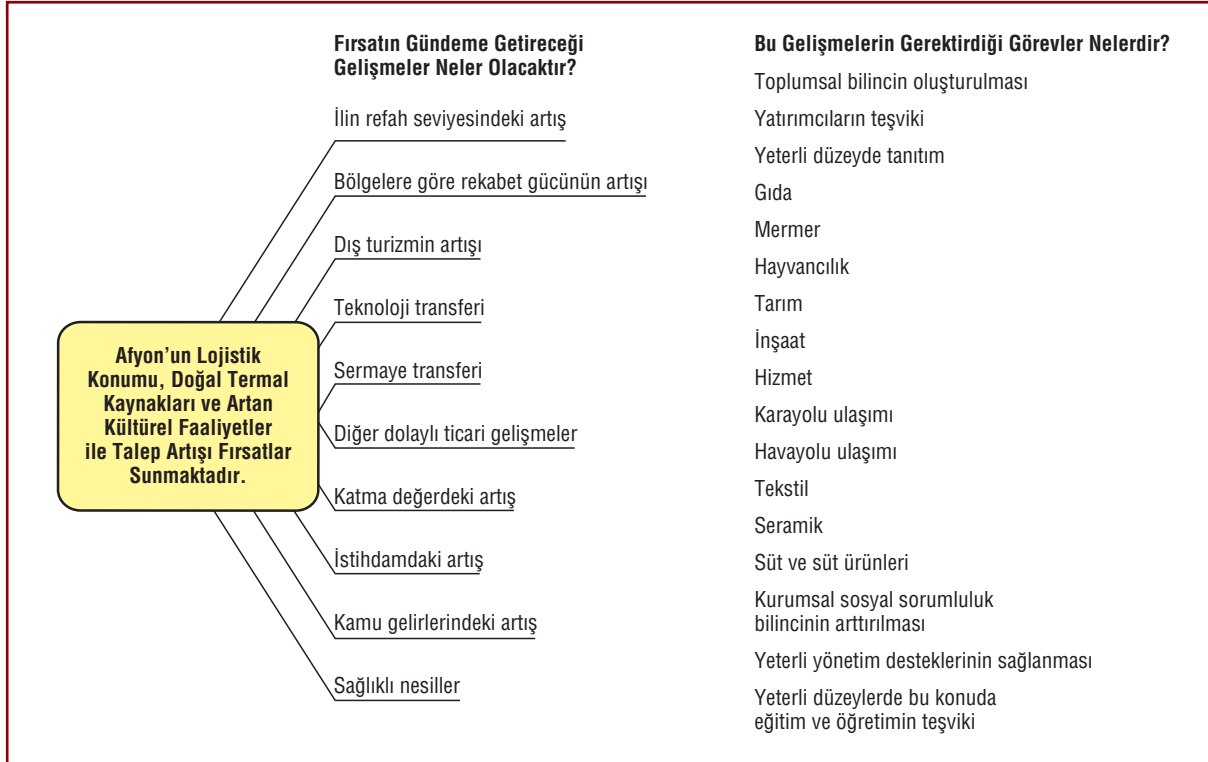
ların değerlendirilmesi amacıyla Turizm Eğitim Merkezleri tarafından ilgili alanlarda uzman alt elamanların ve ara elemanların yetiştirilmesi ise, katılımcılar tarafından sektördeki nitelikli işgücü ihtiyacının teminine yönelik bir görev olarak ortaya çıkmıştır.

- Afyonkarahisar'ın ulaşım yönünden bir kavşak noktasında olması, ilin güçlü yanları arasında katılımcılar tarafından sıklıkla dile getirilmiştir. Fakat ilin sahip olduğu bu güçlü yanından yeterince faydalanılamadığı düşünülmektedir. Bu uygulamada da, ilden geçiş yapan turistlerin verdiği molalarda bu güçlü yanın değerlendirilemediği ifade edilmektedir. Lojistik konum itibarıyla ortaya çıkan gelişme fırsatının, ildeki firmaların ve öne çıkan markaların da varlığıyla, daha fazla katma değer sağlayacak şekilde kullanılması gerekmektedir.

FIRSATIN GÜNDEME GETİRECEĞİ GELİŞMELER

Afyonkarahisar'ın güçlü yanları olan lojistik konumu ve doğal termal kaynaklarının, sağlık turizmi ve kültürel faaliyetlerde artan yurtiçi ve yurtdışı taleplerle birlikte gelişme fırsatı sunmasının gelecekte gündeme getireceği gelişmeler neler olacaktır?

FIRSATIN GÜNDEME GETİRECEĞİ GELİŞMELER	
İlin refah seviyesindeki artış	Bölgelere göre rekabet gücündeki artış
Dış turizmin artışı	Teknoloji transferi
Sermaye transferi	Diğer dolaylı ticari gelişmeler
Katma değerdeki artış	İstihdamdaki artış
Kamu değerlerindeki artış	Sağlıklı nesiller



- Afyonkarahisar’ın lojistik konumundan ve doğal termal kaynaklarından kaynaklanan fırsatların, gelecekte ilin bölgelerarası rekabet gücünde ve refah seviyesinde artış sağlayacağı ifade edilmektedir. Bu konuda toplum bilincinin oluşturulması, fırsatın getireceği gelişmelerin gerektirdiği ilk görev olarak tespit edilmiştir.
- **Gıda, mermer, seramik, hayvancılık, tekstil, süt ve süt ürünleri, inşaat vb. alanlarındaki potansiyelin yeterli düzeyde tanıtımla desteklenmesi ve yatırımcıların teşviki için çalışmalar yapılması** bu fırsatın gelecekte getireceği gelişmeleri etkin değerlendirmeye yönelik bir diğer görev ifadesi olmuştur.
- **İşletmelerde kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin artırılması** ve fırsatın değerlendirilmesi sürecinde yeterli **yönetim desteklerinin sağlanması** da bu konudaki diğer görev tanımlarıdır.

İlgili Gelişmelerin Artması, Etkin ve Yaygın Kullanılması İçin Neler Yapılabilir?	Fırsatın Gündeme Getireceği Gelişmelerin Gerektirdiği Görevler Nelerdir?
• Branşlarda ihtisaslaşma	• Toplumsal bilincin oluşturulması
• Spa merkezi	• Yatırımcıların teşviki
• Yer altı sularının rasyonel kullanılması	• Yeterli düzeyde tanıtım
• Kentlerdeki sağlık kuruluşlarının şubelerinin otel bünyelerinde ajans bulundurmaları veya bünyeye bağlı tesislerin bulunması	• Tarım, Hizmet, Tekstil, Karayolu ulaşımı, Seramik, Mermer, İnşaat
• Kurtuluş Savaşı alanlarının ve Frig Vadisi’nin kültür ve tarih turizmine açılması	• Havayolu ulaşımı, Hayvancılık, Gıda
• Termal turizm pazarlaması yapan firmaların bölgede çalışmasının sağlanması	• Süt ve süt ürünleri
• Etkin denetim	• Kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin artırılması
• Kaynaklarının etkin tanıtımının sağlanması	• Yeterli yönetim desteklerinin sağlanması
• İlgili alanda uzman alt ve ara eleman yetiştirilmesi (TUREM faaliyetlerinin etkinleştirilmesi)	• İlgili alanlarda eğitimin teşviki



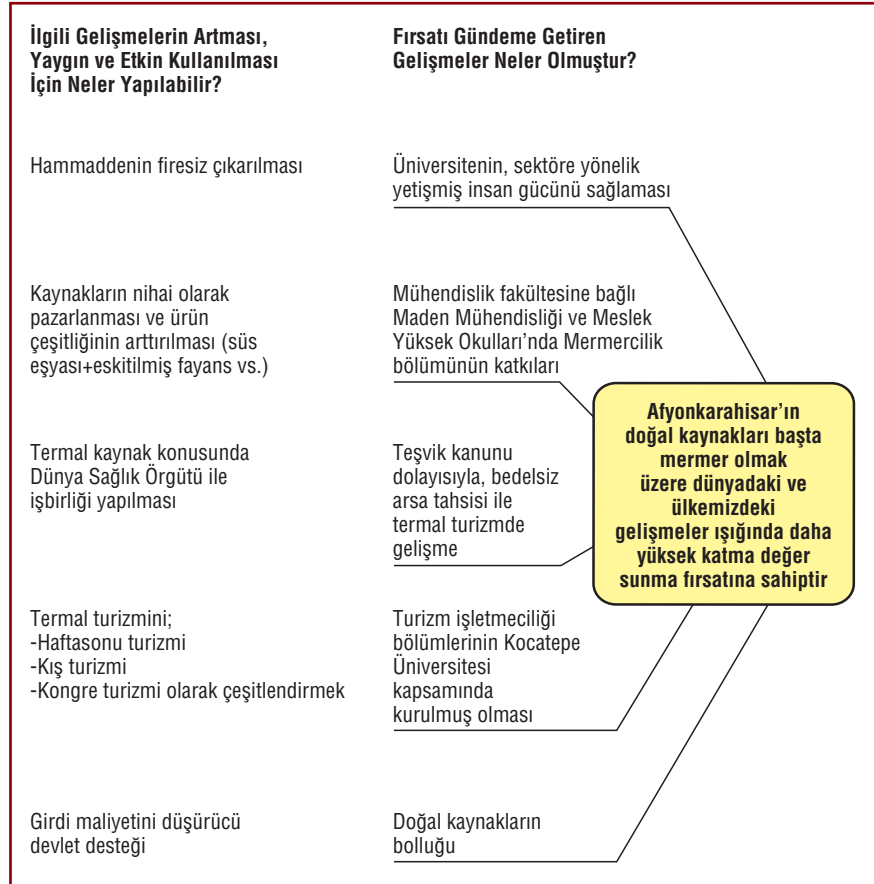
GRUP 4

FIRSAT: Afyonkarahisar'ın doğal kaynakları, başta mermer olmak üzere dünyadaki ve ülkemizdeki gelişmeler ışığında daha yüksek katma değer sunma fırsatına sahiptir.

FIRSATI GÜNDEME GETİREN GELİŞMELER

Geçmişten bugüne yaşanan hangi gelişmeler bugün, Afyonkarahisar'ın doğal kaynaklarının, başta mermer olmak üzere, dünyadaki ve ülkemizdeki gelişmeler ışığında daha yüksek katma değer sunma fırsatına sahip olmasını sağlamıştır?

FIRSATI GÜNDEME GETİREN GELİŞMELER	
Üniversitenin sektöre yönelik yetişmiş insan gücü sağlaması	Mühendislik fakültesine bağlı maden mühendisliği ve meslek yüksek okullarında mermercilik bölümünün katkıları
Teşvik kanunu dolayısıyla, bedelsiz arsa tahsis ile termal turizmde gelişme	Turizm işletmeciliği bölümlerinin Kocatepe Üniversitesi kapsamında kurulmuş olması
Doğal kaynakların bolluğu	



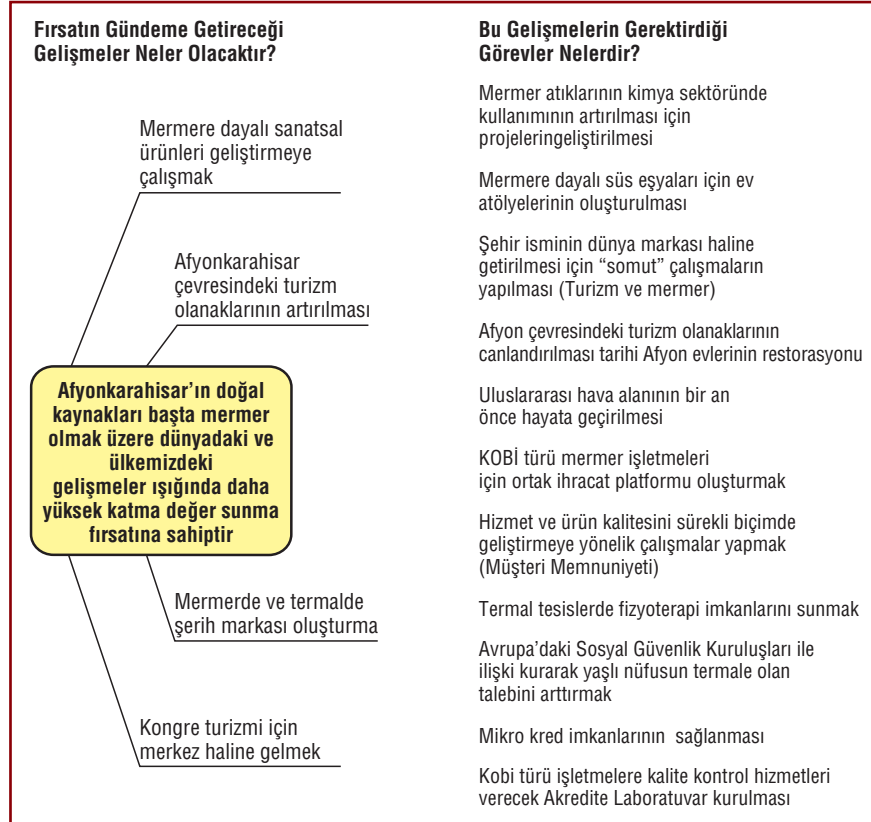
- **Hammaddenin firesiz çıkarılması**, başta mermer olmak üzere Afyonkarahisar’da bulunan doğal kaynakların daha yüksek katma değer sunma fırsatının daha etkin kullanılabilmesi için tespit edilen ilk görev olmuştur. Bu görevin yerine getirilmesinde, fırsatı gündeme getiren gelişmelerden olan üniversitede ve meslek yüksek okullarındaki mermercilik bölümleri ile işbirliği içinde çalışılması gerekmektedir.
- **Doğal kaynakların işlenerek süs eşyası, eskitilmiş fayans gibi ürünlerle ürün çeşitliliğinin artırılması ve nihai ürün olarak pazarlanması**, sahip olunan doğal kaynakların katma değerini artırmak için katılımcılar tarafından gerekli görülen bir başka görev olmuştur.
- **Termal kaynaklarının daha etkin kullanılması için tespit edilen görevlerin başında ise Dünya Sağlık Örgütü ile işbirliği yapılması gelmektedir.** Bunun yanında katılımcıların ortaya koydukları bir diğer görev de **termal turizmin; hafta sonu turizmi, kış turizmi ve kongre turizmi şeklinde çeşitlendirilmesi** olmuştur. Bu sayede hem Kocatepe Üniversitesi bünyesindeki turizm işletmeciliği bölümlerinden daha etkin yararlanabilmek, hem de termal turizmden daha fazla katma değer elde edebilmek mümkün olacaktır.
- **Girdi maliyetlerini düşürücü devlet desteklerinin oluşturulması**, katılımcıların doğal kaynaklardan daha fazla katma değer elde edilmesi için tespit ettikleri son görev olmuştur. Girdi maliyetlerini düşürücü devlet desteklerinin yanında, işletmelerin de verimliliklerini artırmaya yönelik projeler gerçekleştirmesi ve bu yolla katma değer artışı sağlamayı hedeflemeleri gerekmektedir.

FIRSATI GÜNDEME GETİREN GELİŞMELER

Afyonkarahisar’ın doğal kaynaklarının, başta mermer olmak üzere, dünyadaki ve ülkemizdeki gelişmeler ışığında daha yüksek katma değer sunma fırsatına sahip olması fırsatının gelecekte gündeme getireceği gelişmeler neler olacaktır?

FIRSATIN GÜNDEME GETİRECEĞİ GELİŞMELER	
Mermere dayalı sanatsal ürünlerin geliştirilmesi	Afyonkarahisar çevresindeki turizm olanaklarının canlandırılması
Mermerde ve termalde şehir markasının oluşturulması	Kongre turizmi için merkez haline gelinmesi

- Afyonkarahisar’ın en önemli doğal kaynaklarından olan mermerin gelecekte daha fazla katma değer sağlaması için tespit edilen ilk görev, **mermer atıklarının kimya sektöründe kullanımının artırılması için projeler geliştirilmesi** olmuştur. İlin güçlü yanları arasında yer alan üniversitenin varlığı da, bu konuda yapılacak çalışmaları destekleyebilecek bir özelliktir. Bu nedenle özel sektör ve üniversite işbirliğinin daha da artırılarak, güçlü yan olan üniversiteden daha etkin faydalanılması gerekmektedir.
- **Mermere dayalı süs eşyalarının üretimi için ev atölyelerinin oluşturulması ve mikro kredi imkânlarının sağlanması** bu konuda ortaya çıkan bir diğer gö-



revdir. Ev atölyelerinin oluşturulması mermerdeki katma değeri artıracak gibi, ilde istihdamın artmasına da hizmet edebilecektir. Bu nedenle mermerden süs eşyası üretimi için gerekli eğitim alt yapısının oluşturulması ve mikro kredi imkânlarının araştırılarak, ev atölyelerinin hayata geçirilmesi konusunda geleceğe yönelik planlar yapılması gerekmektedir.

- Fırsatın gündeme getireceği gelişmelerden daha etkin yararlanmak adına tespit edilen bir görev de **KOBİ ölçeğindeki mermer işletmeleri için ortak ihracat platformu oluşturulmasıdır**. Oluşturulacak ortak ihracat platformlarının, geçmişten bu yana Afyonkarahisar için büyük önem taşıyan mermerinin markalaşması ve yeni pazarlara taşınması konusunda destek verecek şekilde hizmet verir hale gelmesi sağlanmalıdır.
- Doğal kaynaklardan olan termal kaynaklardan doğan fırsatları gelecekte daha fazla değerlendirmeye yönelik ise **Avrupa'daki sosyal güvenlik kuruluşları ile ilişkilerin geliştirilerek, yaşlı nüfusun termale olan talebinin artırılması** gerektiği ifade edilmektedir. Ayrıca gelecekte yaşlı nüfusun termal tesislere olacak talebini de göz önünde bulundurularak, **bu tesislerde fizyoterapi imkanlarının sunulması** termal turizmde katma değer sağlayacak bir görev olarak belirlenmiştir.
- Bir diğer görev ifadesi olan **uluslararası havaalanının bir an önce hayata geçirilmesi** de, termal olanakları lojistik altyapıyla desteklemek ve bu sayede termal turizmi daha cazip bir hale getirmek için önemli bir görevdir. Uluslararası havaalanının hayata geçirilmesi turizmin yanında, mermerin de dünya pazarlarına açılmasına ve ilin ticari ve ekonomik gelişim sürecinin hızlanmasına hizmet edecektir.
- **Tarihi Afyonkarahisar evlerinin restore edilerek Afyonkarahisar turizmi-**

ne kazandırılması da, bu fırsat altında turizmdeki katma değer artışını sağlamaya yönelik bir görev olarak ortaya çıkmıştır.

- Katma değer artışı sağlama yolundaki atılması gereken adımlardan birisi de işletmelerde kalite standartlarının belirlenmesi ve bu standartlara uygun üretimin gerçekleştirilmesidir. Bu konuda katılımcılar tarafından yerine getirilmesi gerektiği düşünülen görev, **ilde KOBİ ölçeğindeki işletmelere kalite kontrol hizmeti verecek akredite laboratuvar kurulması** olmuştur.
- **Turizm ve mermer konularında somut çalışmaların yapılarak şehir isminin dünya markası haline getirilmesi** de, “Afyonkarahisar”ın doğal kaynakları dünyadaki ve ülkemizdeki gelişmeler ışığında daha yüksek katma değer sun-

İlgili Gelişmelerin Artması, Etkin ve Yaygın Kullanılması İçin Neler Yapılabilir?	Fırsatın Gündeme Getireceği Gelişmelerin Gerektirdiği Görevler Nelerdir?
• Hammaddenin firesiz çıkartılması	• Mermer atıklarının kimya sektöründe kullanımının artırılması için projelerin geliştirilmesi
• Kaynakların Nihai olarak pazarlanması ve ürün çeşitliğinin artırılması. (süs eşyası+eskitemiş fayans gibi vs.)	• Mermere dayalı süs eşyaları için ev atölyelerinin oluşturulması
• Termal kaynak konusunda Dünya Sağlık Örgütü ile işbirliği yapılması	• Şehir ismi "Afyonkarahisar" ın dünya markası haline getirilmesi için "somut" çalışmaların yapılması(Turizm ve Mermerde)
• Termal turizmini; -Haftasonu turizmi -Kış turizmi -Kongre turizmi olarak çeşitlendirmek	• KOBİ türü mermer işletmeleri için ortak ihracat platformu oluşturmak
• Girdi maliyetini düşürücü devlet desteği	• Hizmet ve ürün kalitesini sürekli bir biçimde geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmak. (Müşteri Memnuniyeti)
	• Termal tesislerde fizyoterapi imkanları sunmak
	• Avrupa'daki Sosyal Güvenlik kuruluşları ile ilişki kurarak yaşlı nüfusun termale olan talebini arttırmak
	• Mikro kredi imkanlarının sağlanması
	• KOBİ türü işletmelere kalite kontrol hizmetleri verecek Akredite laboratuvar kurulması



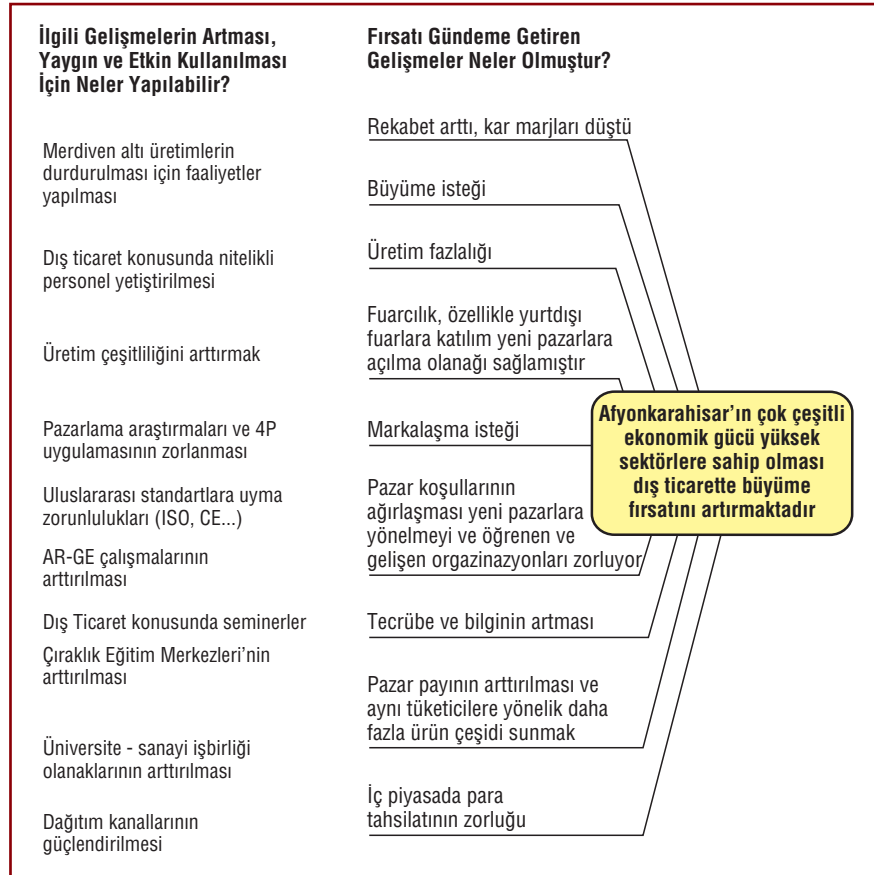
GRUP 6

FIRSAT: Afyonkarahisar'ın çok çeşitli ekonomik gücü yüksek sektörlerle sahip olması dış ticarete büyüme fırsatını artırmaktadır.

FIRSATI GÜNDEME GETİREN GELİŞMELER

Geçmişten bugüne yaşanan hangi gelişmeler bugün Afyonkarahisar'ın dış ticarete büyüme fırsatına sahip olmasını sağlamıştır?

FIRSATI GÜNDEME GETİREN GELİŞMELER	
Rekabetin artması, kar marjlarının düşmesi	Firmaların büyüme isteği, Üretim fazlalığı
Üretim fazlalığı	Yurtdışı fuarlara katılımın yeni pazarlara açılma olanağı sağlaması
Markalaşma isteği	Pazar koşullarının ağırlaşmasının yeni pazarlara yönelmeye ve öğrenen-gelişen organizasyonlara haline gelmeye zorlaması
Tecrübe ve bilginin artması	Pazar payının artırılması ve aynı tüketicilere yönelik daha fazla ürün çeşidi sunmak
İç piyasada para tahsilatının zorluğu	

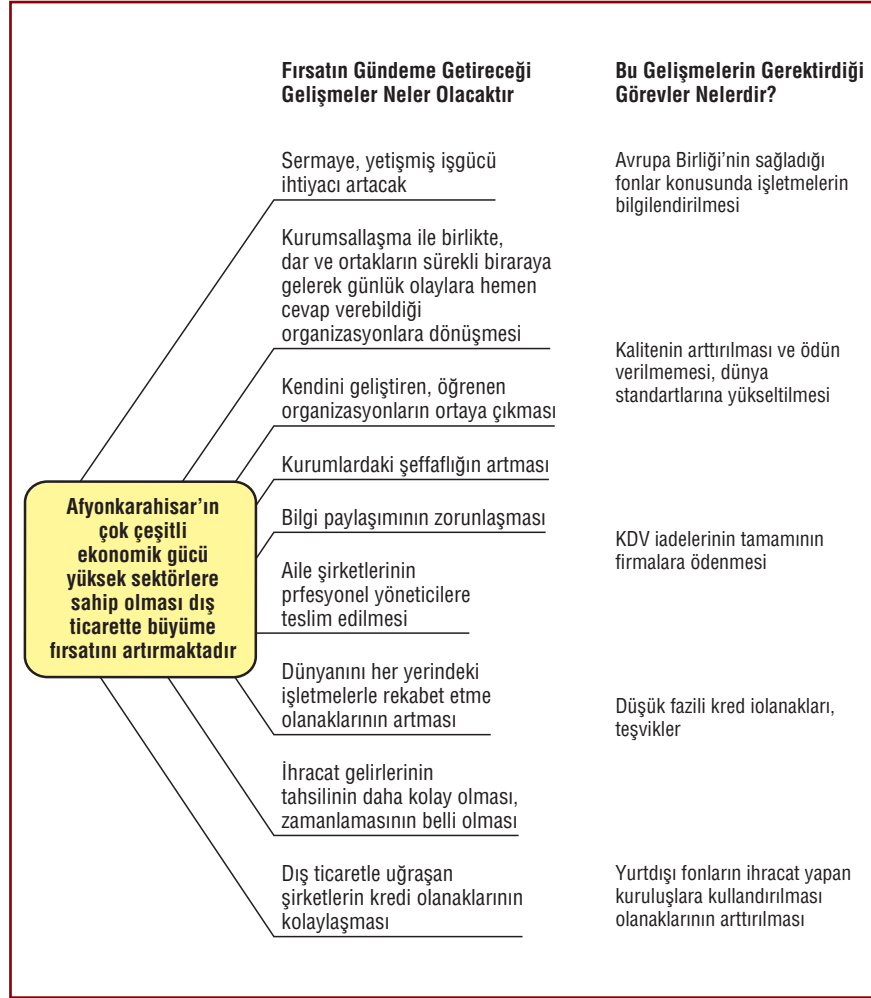


- Afyonkarahisar’da ekonomik gücü yüksek sektörlerin, sahip oldukları potansiyeli ihracatta daha etkin kullanmaları için, öncelikle **işletmelerin pazar araştırma yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Katılımcılar bu noktada işletmelerin pazar araştırması uygulaması için desteklenmesini** bir görev olarak belirtmişlerdir.
- Nitelikli pazar araştırmalarının ortaya çıkabilmesi için aynı zamanda dış ticaret konusunda tecrübeli insan kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır. **Dış ticarete nitelikli personel yetiştirilmesi görevi** de bu konuda ortaya çıkan ve ilk görevi destekler nitelikte bir görev olmuştur.
- Dış ticaretteki fırsatları değerlendirebilmek adına pazar araştırmaları ile yeni müşterilere ürün sunmanın yanında, ihracat yapılan mevcut ülkelerdeki müşterilere de daha farklı ürünlerin sunulması gerekmektedir. **Farklı ürünlerin ortaya çıkabilmesi için, işletmelerin Ar-Ge çalışmalarını artırması gerektiği** belirtilmektedir.
- **Üniversite - Sanayi işbirliğinin artırılması ve mevcut olanakların güçlendirilmesi, dış ticaret konusunda seminerler düzenlenmesi ve çıraklık eğitim merkezlerinin sayısının artırılması** dış ticaretteki gelişmelerin daha etkin değerlendirilmesine yönelik diğer görev tespitlerini oluşturmaktadır. Afyonkarahisar işletmelerinin dış ticaret konusundaki eğitim ihtiyaçlarının analiz edilerek, ilde bu ihtiyaçlar doğrultusunda periyodik eğitim ve seminerler düzenlenmesinde fayda görülmektedir. Ayrıca üniversite ve sanayi temsilcilerinin daha sık bir araya gelerek karşılıklı bilgi alışverişinde bulunmaları ve dış ticaret konusunda karşılıklı fayda sağlar hale gelmeleri gerekmektedir.
- **Alternatif dağıtım kanallarının güçlendirilmesi**, dış ticaret fırsatlarının etkin değerlendirilmesine yönelik grup katılımcıları tarafından belirlenen bir diğer görev olmuştur. Alternatif dağıtım kanallarının tespiti ve etkin kullanılması konusunda da işletmelerin eğitim, danışmanlık gibi ihtiyaçlarının belirlenerek düzenlenecek ilgili eğitim ve seminerlerde bu konuların da yer alması sağlanmalıdır.

FIRSATIN GÜNDEME GETİRECEĞİ GELİŞMELER

Afyonkarahisar’ın çok çeşitli ekonomik gücü yüksek sektörlerle dış ticarete büyüme fırsatının, gelecekte gündeme getireceği gelişmeler neler olacaktır?

FIRSATIN GÜNDEME GETİRECEĞİ GELİŞMELER	
Sermaye ihtiyacının ve yetişmiş işgücü ihtiyacının artması	Kendini geliştiren, öğrenen organizasyonların ortaya çıkması
Kurumlardaki şeffaflığın artması	Bilgi paylaşımının zorunlu hale gelmesi
Aile şirketlerinin profesyonel yöneticilere devredilmesi	Dünyanın her yerindeki işletmelerle rekabet etme olanaklarının artması
İhracat gelirlerinin tahsilinin ve zamanının belli olması	Dış ticaretle uğraşan şirketlerin kredi olanaklarının kolaylaşması
Kurumsallaşma ile birlikte dar ve ortakların sürekli bir araya gelerek günlük olaylara hemen cevap verebildiği organizasyonlara dönüşmesi	



- **Afyonkarahisar'da işletmelerin üretimde kaliteden ödün vermemesi ve kalite standartlarını artırarak dünya standartlarına ulaşması**, gelecekte dış ticaretteki büyüme fırsatlarının değerlendirilmesi için yerine getirilmesi gereken bir görev olmuştur. Bu noktada üretimde kalite standartlarını yakalamayı başarmış ilin önde gelen işletmelerinin, diğer işletmelerce de örnek alınması ve kaliteli üretimin sağlayacağı katma değer de işletmeler tarafından benimsenmesi gerekmektedir.
- Dış ticaret konusunda tespit edilen diğer görevler ise, işletmelerin dış ticaret sürecinde ihtiyaç duydukları finansman kaynaklarının teminine yönelik olmuştur. Bu görevler, **Avrupa Birliği'nin sağladığı fonlar konusunda işletmelerin bilgilendirilmesi ve düşük faizli kredi ve teşvikler şeklinde belirtilmiştir. Ayrıca yurtdışı fonların, ihracat yapan kuruluşlara kullanılarak, dış ticarette finansman olanaklarının artırılması da bu konuda belirlenen bir diğer görevdir.** İldeki işletmelerin gelecekte dış ticaret pazar paylarını artırmaları ve marka ürünlerle dünya pazarlarında söz sahibi konuma gelebilmeleri için, işletmelerin finansman yönetimi konusundaki gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik çalışmalara gidilmesi ve finansman kaynaklarının en verimli şekilde yönetilmesinin sağlanması gerekmektedir.

İlgili Gelişmelerin Artması, Etkin ve Yaygın Kullanılması İçin Neler Yapılabilir?	Fırsatın Gündeme Getireceği Gelişmelerin Gerektirdiği Görevler Nelerdir?
• Merdiven altı üretimlerin durdurulması için faaliyetler yapılması	• Avrupa Birliği'nin sağladığı fonlar konusunda işletmelerin bilgilendirilmesi
• Dış ticaret konusunda yetişmiş personel ihtiyacı	• Kalitenin artırılması ve ödün verilmemesi, dünya standartlarına yükseltilmesi
• Üretim çeşitliliğini arttırmak	• KDV iadelerinin tamamının firmalara ödenmesi
• Pazarlama araştırmaları	• Düşük faizli kredi olanakları, teşvikler
• Uluslararası standartlara uyma zorunlulukları (ISO,CE....)	• Yurtdışı fonların ihracat yapan kuruluşlara kullanılması olanaklarının artırılması
• AR-GE çalışmalarının artırılması	
• Dış Ticaret konusunda seminerler	
• Çıraklık Eğitim Merkezlerinin artırılması	
• Üniversite sanayi işbirliği olanaklarının artırılması	
• Dağıtım kanallarının güçlendirilmesi	

TEHDİTLER AKIL HARİTASI

Konferans katılımcıları bu uygulamada öncelikle tehdidi ortaya çıkaran nedenlerin ortadan kaldırılmasına ya da etkisinin azaltılmasına yönelik görevleri tespit etmişler, daha sonra da tehdidin gelecekte gündeme getireceği yeni eğilimleri ve bu eğilimlere yönelik görevleri belirlemişlerdir.

Grup katılımcıları tarafından görev tespitine yönelik üzerinde çalışılan tehditler şu şekilde olmuştur;

1. Artan maliyetler ve büyüme için sürekli kaynak ihtiyacı, Afyonkarahisar'da işletmelerin finansal yönetimini zorlaştırıyor.
2. Afyonkarahisar'ın öncelikli sektörlerinden olan tarım ve gıda faaliyet gruplarının mevcut güçlü yapısı tehdit altındadır.
3. Lojistik özellikleri ve yerel marka gücü olan ürünlere sahip olmasına rağmen, Afyonkarahisar yurtiçi pazarda çevre illerden daha yavaş gelişme göstermektedir.
4. Afyonkarahisar da, giderek zorlaşan yurtiçi ve yurtdışı rekabet altında mevcut sanayi düzeyini korumak ve geliştirmek zorundadır.
5. Afyonkarahisar'ın gelişme potansiyeline sahip sektörleri için, gerekli nitelikli personel temin sıkıntısı artmaktadır.



GRUP 2

TEHDİT: Artan maliyetler ve büyüme için sürekli kaynak ihtiyacı Afyonkarahisar'da işletmelerin finansal yönetimini zorlaştırıyor.

TEHDİDİ GÜNDEME GETİREN GELİŞMELER

İlde geçmişten bugüne yaşanan hangi gelişmeler, bugün artan maliyetler ve büyüme için sürekli kaynak ihtiyacının Afyonkarahisar'da işletmelerin finansal yönetimini zorlaştırması tehdidine neden olmuştur?

TEHDİDİ GÜNDEME GETİREN GELİŞMELER	
Enerji maliyetleri	Düşük döviz kurları
Yerel gereksiz rekabet	Yeterli teknolojinin kullanılmaması
Kalifiye eleman sıkıntısı	Kalitesiz üretim
Pahalı hammadde alımı	İşletme yönetiminin sağlanamaması
Ar-Ge çalışmalarının yapılmaması	Pazarlama gücünün yetersizliği
Kayıt dışı işletmelerin varlığı	Krediler hakkında bilgisizlik
Ulaşım maliyetleri	Teşviklerden yeterli derecede yararlanılamaması ve bilgilendirme eksikliği

- Enerji maliyetlerinin artması, işletmelerde toplam maliyetlerin artmasına ve finansal yönetimin zorlaşmasına neden olan bir tehdit olmuştur. **Enerji alanında devlet tarafından izlenen politikalarda nükleer santrallere ağırlık verilmesi ve bu sayede enerji maliyetlerinin düşürülmesi, daha düşük seviyelere çekilmesi**, grup katılımcıları tarafından bu konuda tespit edilen bir görev olmuştur.
- Rekabet nedeniyle zorlaşan finansal yönetim tehdidinin etkisinin azaltılması ve gereksiz yerel rekabetin önüne geçilmesi için **işletmeler arasında birlikteliğin sağlanarak ortak girişimlerde bulunulması** gerektiği belirtilmektedir.
- Verimliliği artırma yoluyla, artan maliyetlerin önüne geçmek için işletmelerin teknolojik yatırımlara gereken önemi vermeleri gerekmektedir. Bu noktada; **teknolojik makinelerde üretim yapılmasını sağlamak ve bu makineleri kullanacak kalifiye eleman yetiştirilmesini sağlamak**, teknolojik yatırımlar alanında işletmelerin üzerine düşen bir görev olarak ortaya çıkmıştır. Bu konudaki ikinci bir görev ise, **teknolojik yatırımlar için mevcut teşviklerden faydalanılması olmuştur**. İşletmelerin yatırım planlama döneminde faydalanabilecekleri alternatif finansman kaynaklarını ve kullanabilecekleri teşvikleri tespit ederek ihtiyaç duyulan finansman kaynakları için alternatifler arasından kendileri için uygun olanı belirlemeleri gerekmektedir.
- Finansal yönetimin zorlaşması tehdidi altında ortaya çıkan bir diğer görev de **yeterli denetimlerin yapılarak, kalitesiz üretimin önüne geçilmesidir**. Kalitesiz üretim yapan işletmelerin denetlenerek, kalitesiz üretimden doğan düşük maliyet ve haksız rekabet ve durumlarının ortadan kaldırılması ge-



rekmetektedir. Kaliteli üretim ortamının sağlanması, Afyonkarahisar işletmelerinin ve ilin isminin markalaşma yolunda daha emin adımlarla ilerlemesini sağlayacaktır.

- **Yetkili kurumların ve işletmelerin birlikteliğinin sağlanarak hammadde alımlarında işbirliği içinde ortak hammadde alımına gitmeleri,** hammadde maliyetlerinin düşürülmesi için tespit edilen bir görev olmuştur.
- Şirketlerin genelde aile şirketi olmalarından dolayı, şirket bünyesinde profesyonel yöneticilerin yeterince yer alamadığı belirtilmektedir. Bu konuda grup katılımcıları tarafından tespit edilen görev **işletmelerde profesyonel yöneticilerin yer almasının sağlanması** olmuştur. Afyonkarahisar işletmelerinde yönetim işlevinin daha etkin yapılabilmesi ve işletmelerin gelecekte de varlıklarını sürdürebilmeleri için işletmelerin kurumsallaşma yolundaki ihtiyaçlarını tespit etmeleri ve geleceğe dönük stratejik planlarla bu yolda gelişmeler kaydetmeleri gerekmektedir.

- İşletmelerde büyüme sürecinin sağlıklı yönetilebilmesi ve artan finansman ihtiyacının karşılanması için, pazarlama fonksiyonun da bu büyümeyi destekleyecek şekilde gelişme sağlaması gerekmektedir. **İşletmelerin pazarlama konusunda daha da güçlü hale gelmeleri için katılımcılar tarafından gerekli görülen görev ise işletmelerde pazarlamaya yeterli bütçenin ayrılması ve pazarlama konusunda nitelikli personel temin edilmesi** olmuştur.
- Finansal yönetimin zorlaşması tehdidinin ortaya çıkmasına neden olan bir diğer gelişme de kayıt dışı işletmeler olarak gösterilmektedir. **Denetimlerin artırılarak işletmelerde kayıt dışı oranının en aza indirilmesi** için çalışmalar yapılması bu konuda tespit edilen görev olmuştur.
- **İşletme maliyetleri içerisinde ulaşım maliyetlerinin düşürülmesi için tren taşımacılığının geliştirilmesi** gerektiği belirtilmektedir. Lojistik konum itibarıyla güçlü bir konumda olan Afyonkarahisar’da, ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği sağlanarak, ulaşım maliyetlerini düşürmeye yönelik çalışmalar yapılması ve bu güçlü yanın bir fırsata çevrilmesi gerekmektedir.
- İşletmelerin faydalanabilecekleri kredi olanakları hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilmesi ve teşvikler konusundaki bilgi eksikliklerinin giderilmesi amacıyla tespit edilen görevler ise, AB fonlarından yararlanılması için uygun şartların oluşturulması olarak belirtilmiştir.

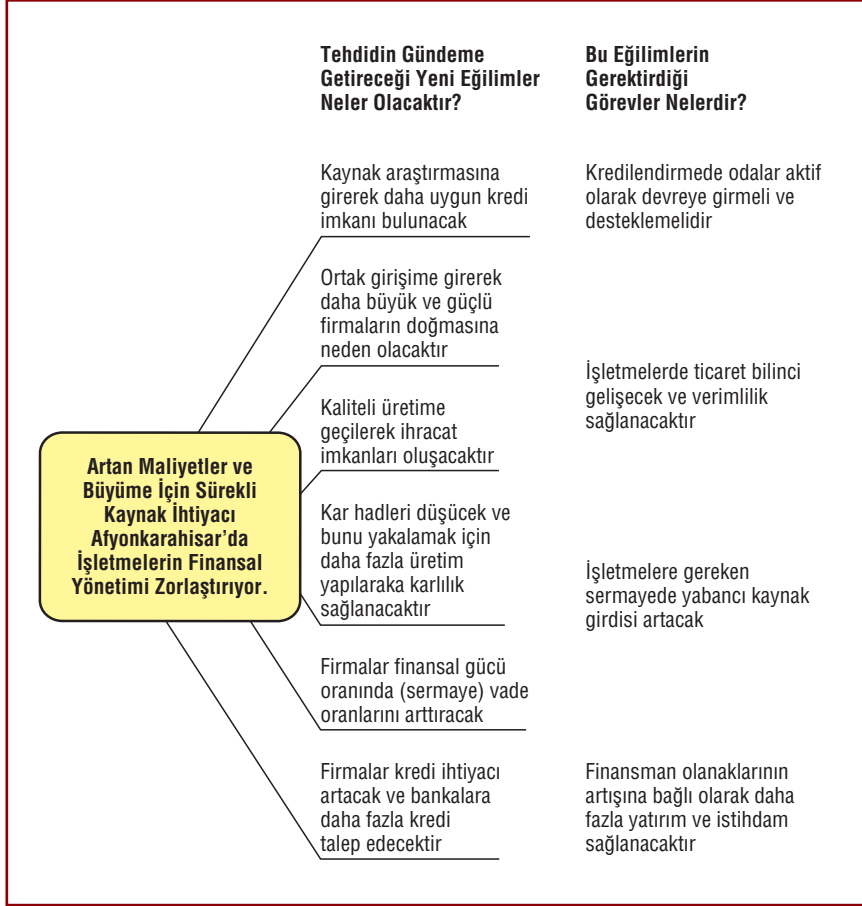
TEHDİDİN GÜNDEME GETİRECEĞİ GELİŞMELER

“Artan maliyetler ve büyüme için sürekli kaynak ihtiyacı, Afyonkarahisar’da işletmelerin finansal yönetimini zorlaştırıyor” tehdidinin gelecekte gündeme getireceği gelişmeler neler olacaktır?

TEHDİDİN GÜNDEME GETİRECEĞİ GELİŞMELER	
Kaynak araştırmasına girilerek daha uygun kredi imkanlarının bulunması	Ortak girişimlere girilerek daha büyük ve daha güçlü firmaların doğması
Kaliteli üretime geçilerek ihracat imkanlarının oluşturulması	Kar hadlerinin düşmesi ve daha fazla üretim ile karlılığın sağlanması
Firmaların finansal güçleri oranında vade oranlarını artırmaları	Firmaların kredi ihtiyaçlarının artması ve bankalardan daha fazla kredi talep edilmesi

- İşletmelerin kaynak araştırmasına yönelerek daha uygun kredi imkânlarını belirlemeleri için **kredilendirme sürecinde odaların aktif olarak devreye girmeleri ve işletmeleri desteklemeleri**, grup katılımcıları tarafından tespit edilen bir görev olmuştur.
- İşletmelerin finansal güçlerini artırmaları için **yabancı kaynak girdilerinin artırılması** gerekmektedir. Afyonkarahisar’ın sahip olduğu yerel marka gücü yüksek ürünlerin, yabancı yatırımcılar için ilin yatırım cazibesini artırmaya yönelik değerlendirilmesinin, ilin gelişimi için gerekli yabancı yatırımcı desteğini sağlamada faydalı olacağı düşünülmektedir.

- Gelecekte finansman olanaklarının artışına bağlı olarak, bu olanakların en etkin şekilde değerlendirilerek, **yatırım ve istihdam artışı** yaratacak şekilde daha fazla desteklenmesi de gerekmektedir.
- **İşletmelerde ticaret bilincinin geliştirilmesi ve kaliteli üretimin sağlanarak verimliliğin artırılması** da gelecekte gündeme gelecek gelişmelere yönelik son bir görev olmuştur.



Tehdidin Oluşturan Nedenlerin Ortadan Kaldırılması ya da Etkilerinin Azaltılması İçin Neler Yapılmalıdır?	Tehdidin Gündeme Getireceği Gelişmelerin Gerekli olduğu Görevler Nelerdir?
Devlet politikası olarak enerjide maliyetlerin düşürülmesi için nükleer santrallere ağırlık verilmesi	Kredilendirmede odalar aktif olarak devreye girmeli ve desteklemelidir.
İşletmeler arasında birlikteliklerin sağlanması ve ortak girişimlerde bulunulması.	İşletmelerde ticaret bilinci gelişecek ve verimlilik sağlanacaktır
Teknolojik makinalarda üretim yapılmasını sağlamak ve bu makinaları kullanacak kalifiye eleman yetiştirilmesi ve bu imkanları sağlayacak teşviklerden faydalanılması	İşletmelere gereken sermayede yabancı kaynak girdisi artacak
Yeterli denetimlerin yapılarak kalitenin sağlanması,	Finansman olanaklarının artışına bağlı olarak daha fazla yatırım ve istihdam sağlanacaktır
Yetkili kurumların, firmaların birleşerek toplu hammadde alması	
Şirketler aile şirketi olmasından dolayı profesyonel yönetime görev verilmemesi	
Yeterli bütçe ayırmak ve gerekli personel sağlamak	
Reklam ve tanıtımın yeteri kaynak sağlamak	
Denetimlerin yapılarak kayıt dışıların kayıt içi yapılması	
Uygun şartlar (A.B.) fonlarından yararlanma	
Tren taşımacılığının geliştirilmesi	

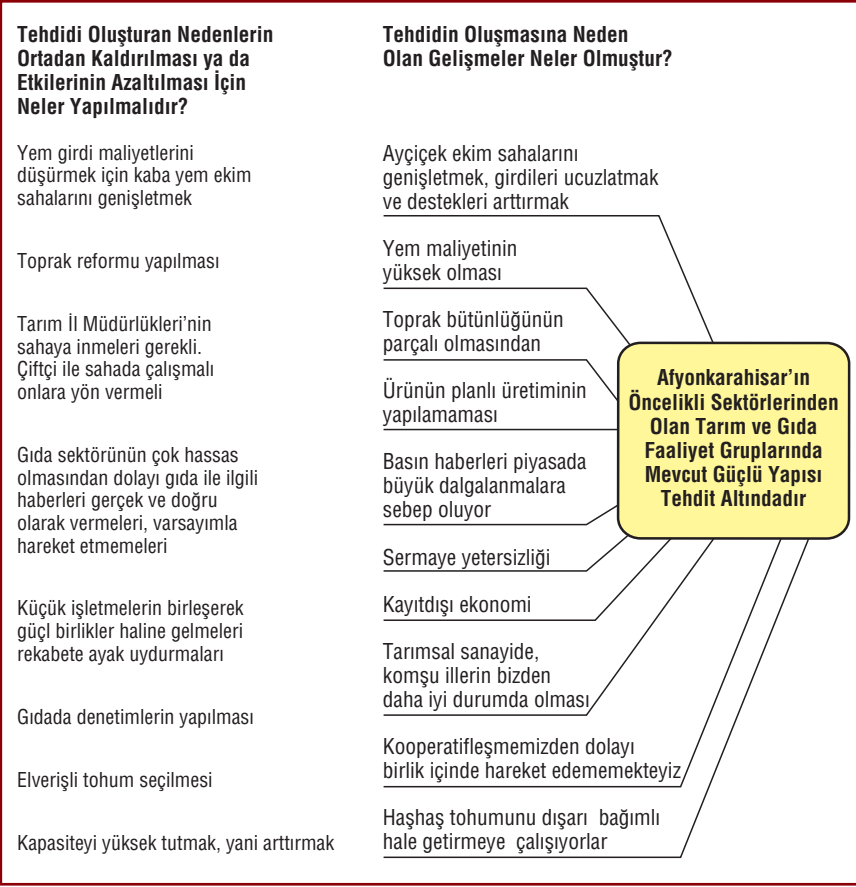
GRUP 3

TEHDİT: Afyonkarahisar’ın öncelikli sektörlerinden olan tarım ve gıda faaliyet gruplarının mevcut güçlü yapısı tehdit altındadır.

TEHDİDİ GÜNDEME GETİREN GELİŞMELER

İlde geçmişten bugüne yaşanan hangi gelişmeler bugün “Afyonkarahisar”ın öncelikli sektörlerinden olan tarım ve gıda faaliyet gruplarının mevcut güçlü yapısının tehdit altında olmasına” neden olmuştur?

TEHDİDİ GÜNDEME GETİREN GELİŞMELER	
Ayçiçeği ekim sahalarının genişletilmesi, girdilerin ucuzlatılması ve desteklerin artırılması	Yem maliyetinin yüksek olması
Toprak bütünlüğünün parçalı olması	Ürünlerin planlı üretiminin yapılamaması
Basın haberlerinin piyasada büyük dalgalanmalara sebep olması	Sermaye yetersizliği
Kayıt dışı ekonomi	Tarımsal sanayide komşu illerin Afyonkarahisar’dan daha iyi olması
Kooperatifleşilmemesinden dolayı birlik içinde hareket edilememesi	Haşhaş tohumunun dışarıya bağımlı hale getirilmeye çalışılması



- **Yem girdi maliyetlerinin düşürülmesi için kaba yem ekim sahalarının genişletilmesi**, grup katılımcıları tarafından bu tehdidi oluşturan nedenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik ilk görev tespiti olmuştur.
- İlin tarım sektöründe komşu illerin sahip olduğu ekonomik gelişimi yakalayabilmesi ve bunu daha da ileriye götürebilmesi için **Tarım İl Müdürlükleri ile çiftçilerin daha sıkı işbirliği içerisinde olması** gerektiği düşünülmektedir. Tarım İl Müdürlüğü'nün çiftçiler ile sahada çalışmaları ve onlara yön verebilmeleri amacıyla sahaya inmeleri, bu konuda ortaya çıkan bir görev olmuştur. Bu sayede üretilecek tarım ürünlerinin daha planlı ve bilinçli üretilmesi de sağlanarak, ilin tarım alanında arzu ettiği gelişmeyi yakalayacağı düşünülmektedir.
- **Gıda sektörü piyasasının çok hassas olmasından dolayı gıda ile ilgili haberlerin gerçek ve doğruyu yansıtacak şekilde verilmesi**, varsayımlarla hareket edilmemesi tehdidin ortadan kaldırılmasına yönelik tespit edilen bir diğer görev olmuştur.
- **Gıda ve tarım sektöründeki küçük işletmelerin birleşerek, işbirliği içinde birlikler halinde hareket etmeleri** gerektiği ifade edilmektedir. Bu görev aynı zamanda işletmelerin rekabet güçlerini artırmalarına hizmet edecektir.
- **Gıda üretimi yapan işletmelere denetimler uygulanması**, merdiven altı üretimlerin ilin gıda sektöründeki gelişiminin önüne geçmemesi ve Afyonkarahisar'ın gıda ürünlerinde markalaşması için gerekli olduğu düşünülen bir görev olmuştur.
- Bu konuda ki son görev ise **haşhaş tohumunun seçiminde daha özenli olunması ve elverişli tohum seçimine önem verilmesi** olarak belirtilmiştir.

Tehdidin Oluşturan Nedenlerin Ortadan Kaldırılması ya da Etkilerinin Azaltılması İçin Neler Yapılmalıdır?

Yem girdi maliyetlerini düşürmek için kaba yem ekim sahalarını genişletmek Toprak reformu yapılması
Tarım İl Müdürlükleri'nin sahaya inmeleri gerekmeli ve çiftçi ile sahada çalışmalı onlara yön vermeli
Gıda sektörünün çok hassas olmasından dolayı gıda ile ilgili haberleri gerçek ve doğru olarak vermeleri, varsayım ile hareket etmemeleri
Küçük işletmelerin birleşerek güçlü birlikler haline gelmek rekabete ayak uydurmak
Gıdada denetimlerin yapılması
Elverişli tohum seçilmesi
Kapasiteyi yüksek tutmak, yani arttırmak

GRUP 5

TEHDİDİ GÜNDEME GETİREN GELİŞMELER

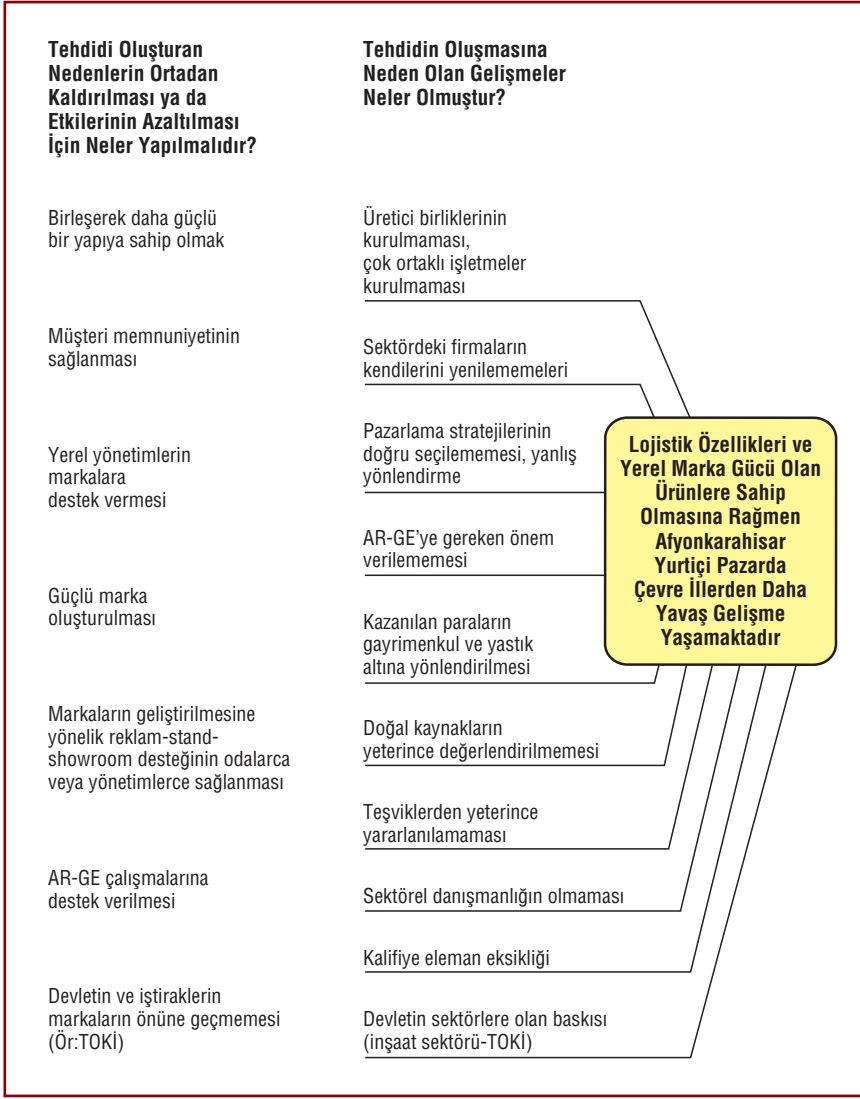
Geçmişten bugüne yaşanan hangi gelişmeler bugün “Lojistik özellikleri ve yerel marka gücü olan ürünlere sahip olmasına rağmen Afyonkarahisar’ın yurtiçi pazarda çevre illerden daha yavaş gelişme yaşamasına” neden olmuştur?

TEHDİT: Lojistik özellikleri ve yerel marka gücü olan ürünlere sahip olmasına rağmen, Afyonkarahisar yurtiçi pazarda çevre illerden daha yavaş gelişme göstermektedir.

TEHDİDİ GÜNDEME GETİREN GELİŞMELER

Üretici birliklerinin ve çok ortaklı işletmelerin kurulmaması	Sektördeki firmaların kendilerin yenilememeleri
Pazarlama stratejilerinin doğru seçilememesi	Ar-Ge'ye gereken önemin verilmemesi
Kazanılan paraların gayrimenkul ve yastık altına yönlendirilmesi	Tesviklerden yeterince yararlanılamaması
Sektörel danışmanlığın olmaması	Doğal kaynakların yeterince değerlendirilememesi
Kalifiye eleman eksikliği	Devletin sektöre olan baskısı (İnşaat sektörü)

- Üretici birliklerinin ve çok ortaklı işletmelerin kurulmamasının, Afyonkarahisar’ın yerel marka gücünün yeterince değerlendirilmemesine neden olduğu düşünülmektedir. **İşletmelerin birleşerek işbirliği içinde daha güçlü bir yapıya sahip olmaları**, yerel marka gücünün daha etkin kullanılması için yerine getirilmesi gereken bir görev olarak tespit edilmiştir.
- **Markaların geliştirilmesine yönelik reklam-stand-showroom desteğinin ildeki odalar veya yerel yönetimler tarafından sağlanması**, işletmelerin sahip oldukları marka değerinin daha da artırılması, gerekli görülen bir görev olmuştur.



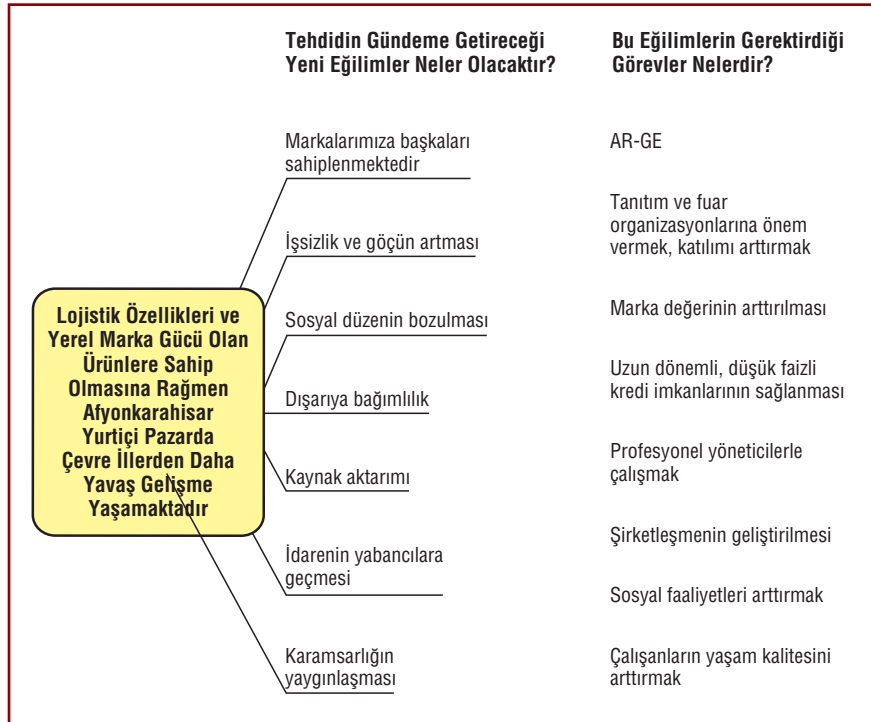
- Yerel marka gücü yüksek olan ürünlerde müşteri memnuniyetinin daha ön planda yer almasını sağlamak ve bu ürünlerin sahip olduğu katma değeri artırmak için işletmelerin Ar-Ge gelişme göstermeleri gerekmektedir. **İşletmelere Ar-Ge konusunda destek verilmesi** bu konuda tespit edilen bir görevdir.
- Tehdidi gündeme getiren gelişmeler arasında kazanılan paraların gayrimenkul ve yastık altına yönlendirilmesi ifadesi de yer almaktadır. Fakat katılımcılar tarafından bu tehdidi ortadan kaldırmaya yönelik bir görev tespitinde bulunulmamıştır. İlin ekonomik gelişimi için gerekli olan finansman ihtiyacının sağlanması noktasında öncelikle ildeki mevcut birikmiş sermayeden faydalanılması gerekmektedir. İlin ekonomik ve ticari gelişiminin hız kazanması, **birikmiş sermayenin ilde ihtiyaç duyulan yatırımlara yönlendirilmesi** ile mümkün olacaktır.

TEHDİDİN GÜNDEME GETİRECEĞİ GELİŞMELER

“Lojistik özellikleri ve yerel marka gücü olan ürünlere sahip olmasına rağmen Afyonkarahisar’ın yurtiçi pazarda çevre illerden daha yavaş gelişme yaşaması” tehdidinin gelecekte gündeme getireceği gelişmeler neler olacaktır.

TEHDİDİN GÜNDEME GETİRECEĞİ GELİŞMELER	
İlin markalarının başkaları tarafından sahiplenilmesi	İşsizlik ve göçün artması
Sosyal düzenin bozulması	Dışarıya bağımlılık
Kaynak aktarımı	İdarenin yabancılara geçmesi
Karamsarlığın yaygınlaşması	

- Afyonkarahisar'ın yerel marka gücünü ve lojistik konumunu yeterince değerlendirememesi durumunda, markaların başkaları tarafından sahiplenilmesi gelecekte gündeme gelmesi muhtemel bir gelişme olarak görülmektedir. Bu konudaki ilk görev **marka değerinin artırılması** olarak ifade edilmiştir. **Tanıtım, fuar ve diğer organizasyonlarla önem verilmesi ve işletmelerin bu tür organizasyonlara yoğun katılımının sağlanması** da gelecekte bu tehdidin ortadan kaldırılmasına yönelik bir diğer görev olmuştur
- İlin çevre illerden daha yavaş gelişmesi sonucunda sosyal düzenin korunması ve geliştirilmesi için **çalışanların yaşam kalitesinin artırılması ve ildeki sosyal faaliyetlerin artması** gerektiği belirtilmiştir.
- İşletmelerin büyüme sürecinde ortaya çıkacak finansman ihtiyacının karşılanması amacıyla tespit edilen görev ise **işletmelere uzun dönemli ve düşük faizli kredi imkanlarının sağlanması** olarak belirtilmiştir.
- **İşletme yönetimlerinin profesyonel yöneticilere devredilmesi**, gündeme gelecek gelişmelerin gerektirdiği bir başka görev olmuştur.
- **Ar-Ge çalışmalarına gereken önemin verilmesi**, tehdidi gündeme getiren nedenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik görevlerde olduğu gibi, gelecekte tehdidin ortaya çıkarabileceği gelişmeler için gerekli görevler arasında da yerini almıştır.



Tehdidin Oluşturan Nedenlerin Ortadan Kaldırılması ya da Etkilerinin Azaltılması İçin Neler Yapılmalıdır?	Tehdidin Gündeme Getireceği Gelişmelerin Gerekli olduğu Görevler Nelerdir?
• Birleşerek daha güçlü bir yapıya sahip olmak	• AR-GE
• Müşteri memnuniyetinin sağlanması	• Tanıtım ve fuar organizasyonlarına önem vermek, katılımı arttırmak
• Yerel yönetimlerin markalara destek vermesi	• Marka değerinin artırılması
• Güçlü marka oluşturulması	• Uzun dönemli, düşük faizli kredi imkanlarının sağlanması
• Markaların geliştirilmesine yönelik reklam-stand-showroom desteğinin odalarca veya yönetimlerce sağlanması	• Profesyonel yöneticilerle çalışmak
• AR-GE çalışmalarına destek verilmesi	• Şirketleşmenin geliştirilmesi
• Devletin ve iştiraklerin markaların önüne geçmemesi (Ör: TOKİ)	• Sosyal faaliyetleri arttırmak
	• Çalışanların yaşam kalitesini arttırmak

GRUP 7

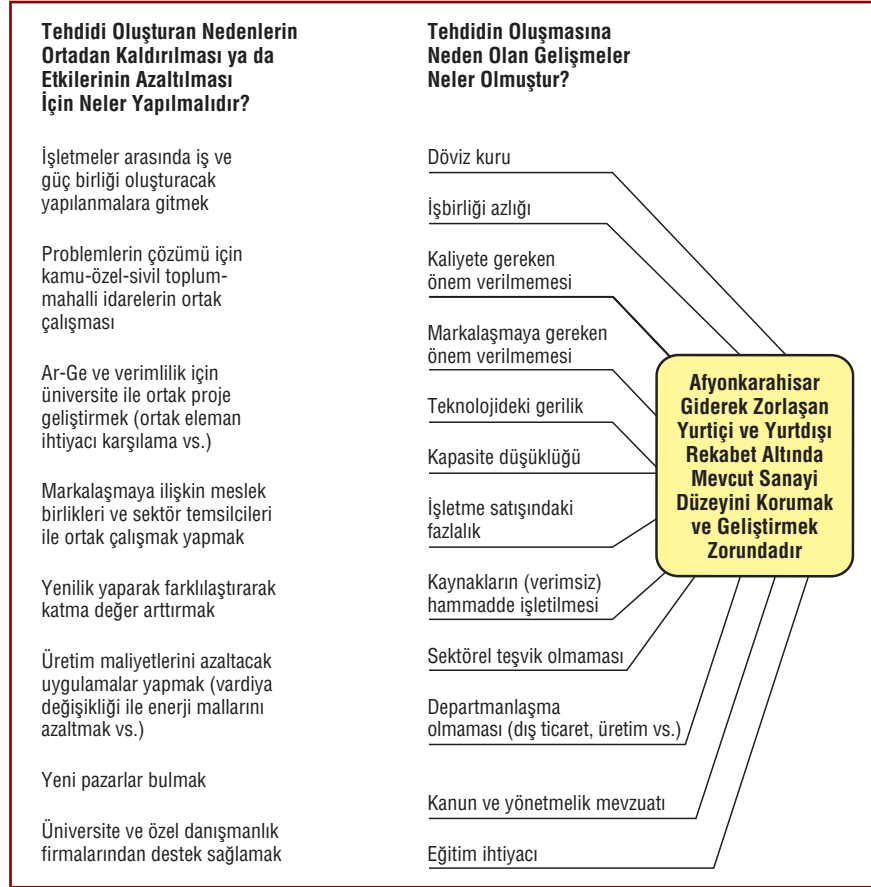
TEHDİT: Afyonkarahisar giderek zorlaşan yurtiçi ve yurtdışı rekabet altında, mevcut sanayi düzeyini korumak ve geliştirmek zorundadır

TEHDİDİ GÜNDEME GETİREN GELİŞMELER

Geçmişten bugüne yaşanan hangi gelişmeler bugün Afyonkarahisar'ın giderek zorlaşan yurtiçi ve yurtdışı rekabet altında mevcut sanayi düzeyini korumak ve geliştirmek zorunda olmasına neden olmuştur.

TEHDİDİ GÜNDEME GETİREN GELİŞMELER	
Döviz kuru	İşbirliği azlığı
Kaliteye gereken önemin verilmemesi	Markalaşmaya gereken önemin verilmemesi
Teknolojideki gerilik	Kapasite düşüklüğü
İşletme sayısındaki fazlalık	Kaynakların verimsiz işletilmesi
Sektörel teşvik olmaması	Departmanlaşma olmaması (Dış ticaret, üretim vs.)
Kanun ve yönetmelik mevzuatı	Eğitim ihtiyacı

- İşletmeler arasında işbirliğinin yeterli düzeyde olmaması, giderek zorlaşan rekabet ortamında rekabet gücünün azalmasına neden olan bir gelişme olarak görülmektedir. Grup katılımcılar, bu konuda **işletmelerin iş ve güç birliği oluşturacak şekilde yapılanmaları** gerektiğini düşünmektedirler. Ayrıca **mevcut problemlerin çözümü için kamu-özel kuruluşlar-sivil toplum örgütleri ve mahalli idarelerin ortak çalışması** da, ihtiyaç duyulan işbirliğine yönelik bir diğer ifadeyi oluşturmaktadır.



- Artan rekabet ortamında işletmelerin iç ve dış pazarlarda karlılık düzeylerini muhafaza ederek etkin bir rekabet sağlayabilmeleri için teknolojik gelişmelerini de yeterli düzeyde sağlamaları gerekmektedir. **İşletmelerin Ar-Ge ve verimlilik konularında üniversite ile ortak projeler geliştirmesi** işletmelerde teknolojik gelişmelerin takibinin desteklenmesine yönelik bir görev olarak belirtilmiştir.
- **Markalaşmaya ilişkin meslek birlikleri ve sektör temsilcileri ile ortak çalışmalar yapılması**, geçmişte markalaşmaya gereken önemin verilmemesinden dolayı ortaya çıkan bu tehdidin ortadan kaldırılmasını amaçlayan bir görev olmuştur.
- İşletmelerin rekabet güçlerini korumak ve daha da artırmak için katma değer artışına ihtiyaç duyulmaktadır. **İşletmelerin mevcut ürün ve hizmetlerinde yenilikler yapmaları** grup katılımcıları tarafından bu konuda tespit edilen bir görev olmuştur.
- **Üretim maliyetlerini azaltacak şekilde uygulamalar yapılması** ise işletmelerde kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasını amaçlamaktadır.
- Grup katılımcıları tarafından, **işletmelerin yeni pazar arayışlarına girmeleri** gerektiği ifade edilmektedir. Yeni pazarlar sayesinde artacak üretim miktarı ile kapasite kullanım oranlarının düşüklüğünden dolayı yaşanan maliyet artışlarının da etkisinin azaltılması amaçlanmaktadır.
- **Üniversitelerden ve özel danışmanlık firmalarından eğitim konusunda destek sağlanması** grup katılımcıları tarafından belirlenen bir başka görev olmuştur.

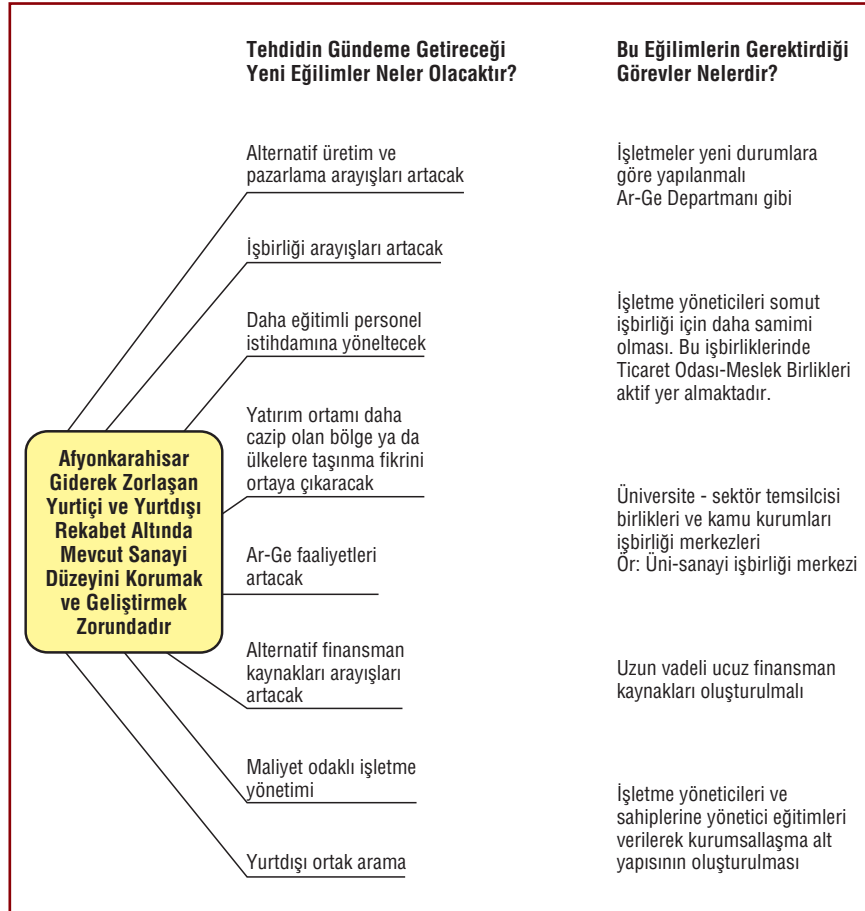
tur. Bu noktada, işletmelerin pazarlama, üretim planlama, kalite yönetimi, markalaşma gibi konulardaki eğitim ve danışmanlık ihtiyaçlarının tespit edilerek bu ihtiyaçların karşılanması için ilgili kuruluşlarla çalışmalara gidilmesinde fayda görülmektedir.

- Bu konuda ortaya çıkan son bir görev ifadesi de **dış pazarda alternatif döviz kuru ile satış arayışlarına gidilmesi** olmuştur.

TEHDİDİN GÜNDEME GETİRECEĞİ GELİŞMELER

Afyonkarahisar'ın giderek zorlaşan yurtiçi ve yurtdışı rekabet altında mevcut sanayi düzeyini korumak ve geliştirmek zorunda olması tehdidinin gelecekte gündeme getireceği gelişmeler neler olacaktır.

TEHDİDİN GÜNDEME GETİRECEĞİ GELİŞMELER	
Alternatif üretim ve pazarlama arayışlarının artması	İşbirliği arayışlarının artması
Daha eğitimli personel arayışına yönelmesi	Yatırım ortamının daha cazip olan bölge ya da ülkelere taşınması
Ar-Ge faaliyetlerinin artması	Maliyet odaklı işletme yönetiminin ağırlık kazanması
Yurtdışı ortak aranması	Alternatif finansman kaynakları arayışının artması



- Yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda artan rekabet sonucunda pazar koşullarında birçok konuda değişimler yaşanmaktadır. Değişen pazar koşullarına ayak uydurabilmek ve müşteri odaklı yönetim anlayışını devam ettirebilmek adına **işletmelerin pazardaki yeni durumlara göre yapılanması**, rekabet gücünü gelecekte de koruyabilmek adına bir görev olarak ortaya çıkmaktadır. **Müşteri taleplerini doğrultusunda ürün ve hizmet geliştirilmesin sağlayan Ar-Ge departmanı, değişen koşullarda işletmelerin bünyesinde yer alması gerektiği düşünülen bir departman olarak bu göreve bir örnek teşkil etmiştir.**
- Rekabet gücünün artırılması için işbirliğine duyulan gereksinim, gelecekte tehdidin gündeme getireceği gelişmeler doğrultusunda bir kez daha ortaya çıkan bir durum olmuştur. Bu konuda, **işletme yöneticilerinin somut işbirliği için daha samimi olmaları** gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca bu **işbirliklerinde, Ticaret Odası ve meslek birliklerinin de aktif olarak görev alması** gerektiği ifade edilmektedir.
- Üniversitenin, sektör temsilcilerin ve kamu kurumlarının işbirliği içinde çalışmalarını sağlayacak, **üniversite-sanayi işbirliği merkezi şeklinde birliklerin oluşturulması** da, işbirliğinin sağlanmasına yönelik bir başka görev olmuştur.
- Alternatif finansman kaynaklarının elde edilmesi amacıyla ortaya koyulan görev tanımı ise; uzun vadeli ve ucuz finansman kaynaklarının oluşturulması şeklinde belirtilmiştir.
- **İşletme yöneticilerine ve işletme sahiplerine yönetici eğitimleri verilerek kurumsallaşma alt yapısının oluşturulması**, bu tehdidin gelecekte gündeme getireceği düşünülen gelişmeler ışığında ortaya çıkan bir başka görevdir.

Tehdidin Oluşturan Nedenlerin Ortadan Kaldırılması ya da Etkilerinin Azaltılması İçin Neler Yapılmalıdır?	Tehdidin Gündeme Getireceği Gelişmelerin Gerektirdiği Görevler Nelerdir?
• Dış pazarda alternatif döviz kuru ile satış arayışları	• İşletmeler yeni durumlara göre yapılanmalı- AR-GE departmanı gibi.
• İşletmeler arasında iş ve güç birliği oluşturacak yapılanmalara gitmek	• İşletme yöneticileri somut işbirliği için daha samimi olması. Bu işbirliklerinde Ticaret Odası- Meslek Birlikleri aktif yer almaktadır.
• Problemlerin çözümü için kamu-özel-sivil toplum- mahalli idarelerin ortak çalışması	• Üniversite -sektör temsilcisi birlikler ve kamu kurumları işbirliği merkezleri. Örnek: Üniversite-sanayi işbirliği merkezi
• AR-GE ve verimlilik için üniversite ile ortak proje geliştirmek-ortak eleman ihtiyacı karşılama	• Uzun vadeli ucuz finansman kaynakları oluşturulmalı
• Markalaşmaya ilişkin meslek birlikleri ve sektör temsilcileri ile ortak çalışma yapmak	• İşletme yöneticileri ve sahiplerine yönetici eğitimleri verilerek kurumsallaşma alt yapısının oluşturulması
• Yenilik yaparak farklılaştırarak katma değer arttırmak	
• Üretim maliyetlerini azaltacak uygulamalar yapmak	
• Yeni pazarlar bulmak	
• Üniversite ve özel danışmanlık firmalarından destek sağlamak	

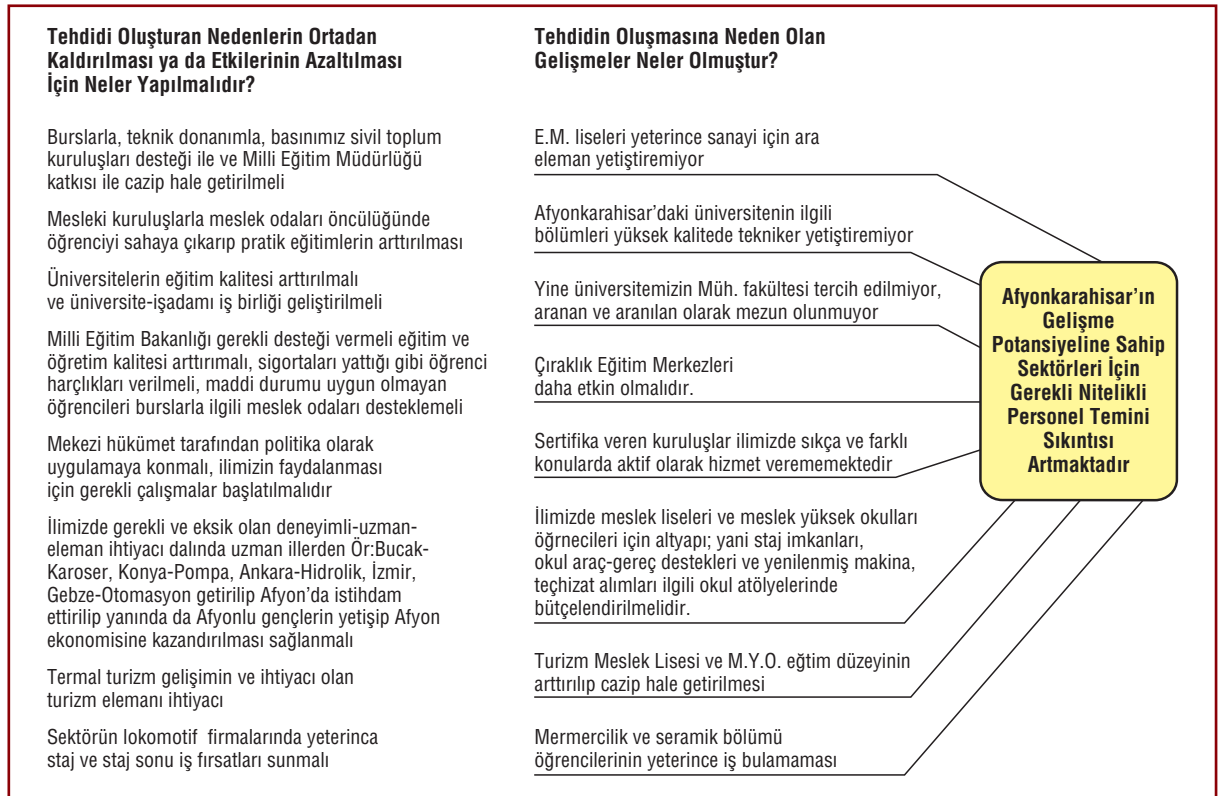
GRUP 8

TEHDİT: Lojistik özellikleri ve yerel marka gücü olan ürünlere sahip olmasına rağmen, Afyonkarahisar yurtiçi pazarda çevre illerden daha yavaş gelişme göstermektedir.

TEHDİDİ GÜNDEME GETİREN GELİŞMELER

Geçmişten bugüne yaşanan hangi gelişmeler bugün “Afyonkarahisar’ın gelişme potansiyeline sahip sektörleri için gerekli nitelikli personel temini sıkıntısını artmasına” neden olmuştur.

TEHDİDİ GÜNDEME GETİREN GELİŞMELER	
Endüstri meslek liselerinin sanayi için yeterince ara eleman yetiştiremiyor olması	Afyonkarahisar’daki üniversitenin ilgili bölümlerinin yüksek kalitede tekniker yetiştiremiyor olması
Mühendislik fakültesinin tercih edilmemesi	Çıraklık eğitim merkezlerinin yeterince etkin olmaması
Sertifika veren kuruluşların ilde sıkça ve farklı konularda hizmet verememesi	İldeki meslek liseleri ve meslek yüksek okulları öğrenciler için altyapı imkânlarının yeterli olmaması
Turizm meslek lisesi ve meslek yüksek okulunun eğitim düzeyinin yeterli olmaması	Sektörün lokomotif firmalarında yeterince staj ve staj sonu iş fırsatları sunulmaması



- Burslarla, teknik donanımlarla ve basın, sivil toplum kuruluşlarının da desteğiyle ve ayrıca Milli Eğitim Müdürlüğü'nün de katkılarıyla endüstri meslek liselerinin cazip hale getirilerek, ilin gelişme potansiyeline sahip sektörleri için gerekli olan ara elemanların yetiştirilmesi konusunda çalışmalar yapılması grup katılımcıları tarafından bir görev olarak belirtilmiştir.
- Üniversitenin ilgili bölümleri tarafından yetiştirilen teknikerlerin daha nitelikli hale gelebilmeleri için, mesleki kuruluşların ve meslek odalarının öncülüğünde öğrencilerin sahaya çıkartılıp pratik eğitimlerinin artırılması gerektiği ifade edilmektedir.
- İlin güçlü yanları arasında da yer alan üniversitenin ilin ekonomik gelişimi için gerekli olan katkısına insan kaynağı yetiştirilmesi alanında da ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda, üniversitenin eğitim kalitesinin artırılması ve üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilerek nitelikli iş gücünün teminine yönelik çalışmalar yapılması gerektiği belirtilmektedir.
- Grup katılımcıları tarafından, çıraklık eğitim merkezlerinin daha aktif hale getirilmesi için Milli Eğitim Bakanlığı tarafından gerekli desteğin verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Eğitim ve öğretim kalitesinin artırılması, sigortaların yattığı gibi maddi durumu uygun olmayan öğrencilerin meslek odaları tarafından burslarla desteklenmesi bu konudaki görev tanımlarını oluşturmaktadır.
- Nitelikli eleman yetiştirilmesi için hizmet veren kuruluşların, ilde farklı konularda belirli sıklıkta eğitim verir hale gelmesi için çalışmalar başlatılması bir diğer görev olmuştur.
- Afyonkarahisar'daki gelişme potansiyeline sahip sektörler için gerekli olan, fakat eksikliği hissedilen deneyimli ve konusunda uzman kişilerin, Afyonkarahisar'a kazandırılması gerekmektedir. Örneğin; Ankara'dan hidrolik, Gebze'den otomasyon gibi, farklı illerden farklı konularda uzman kişilerin Afyonkarahisar'da istihdamı için gerekli koşulların sağlanması ve ilin sahip olduğu genç nüfusun konusunda uzman bu kişilerin yanında yetiştirilmesi bir görev olarak tanımlanmaktadır.
- İlde büyük ölçüde gelişme potansiyeline sahip olan ve nitelikli insan kaynağına ihtiyaç duyulan bir sektörde termal turizmdir. İldeki turizm meslek lisesinin ve meslek yüksek okulunun eğitim düzeyinin artırarak gençler için cazip hale getirilmesi, turizm sektöründeki nitelikli insan kaynağı teminine yönelik bir görev tespiti olmuştur.
- Grup katılımcıları tarafından mermercilik ve seramik bölümü öğrencilerinin iş bulma konusunda sıkıntılar yaşadığı ifade edilmektedir. İlin sahip olduğu yetiştirmiş nitelikli insan kaynağının korunması ve bundan azami şekilde faydalanılması gerekmektedir. İlde mermercilik ve seramik sektörlerinin lokomotif konumunda olan firmalarda, öğrencilere staj imkanlarının sunulması ve mezun olan öğrencilere de staj sonrası iş imkanlarının sunulması bu konudaki son görev olmuştur.

TEHDİDİN GÜNDEME GETİRECEĞİ GELİŞMELER

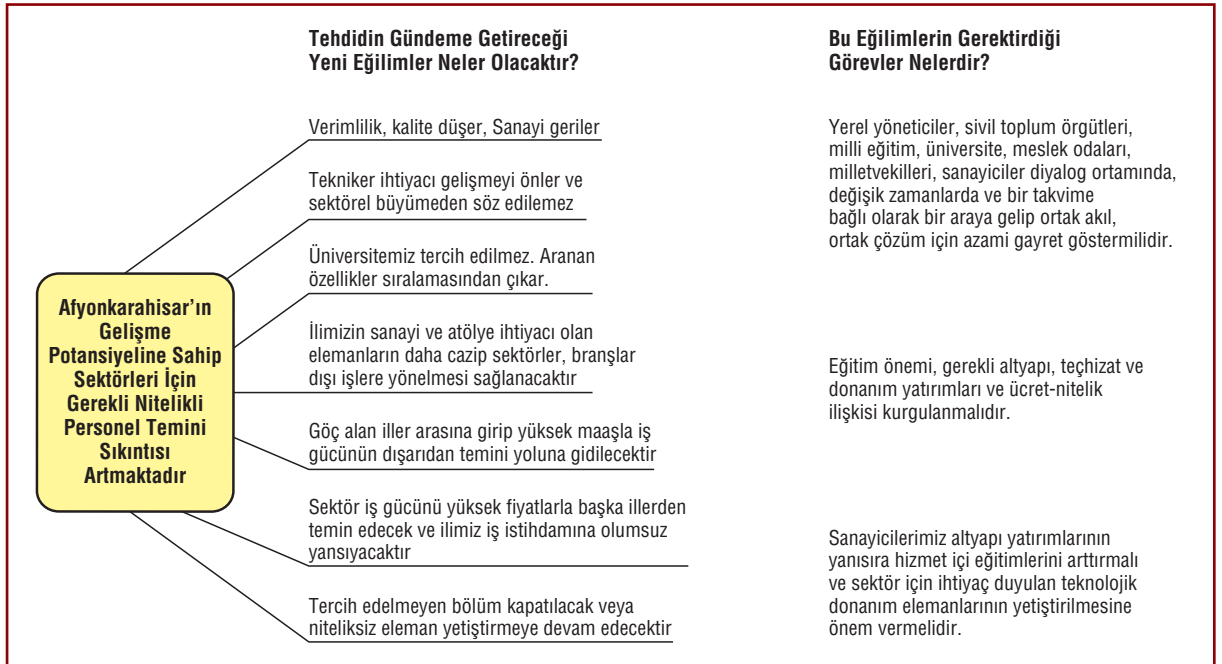
“Afyonkarahisar'ın gelişme potansiyeline sahip sektörleri için gerekli nitelikli personel temini sıkıntısı artması” tehdidinin gelecekte gündeme getireceği gelişmeler neler olacaktır.

- Afyonkarahisar işletmelerinin gelecekte nitelikli personel temini noktasında sıkıntı yaşamamaları için, ilin ekonomik, ticari ve sosyal gelişimine yön veren ak-

törlerin bugünden başlayarak işbirliği içinde çalışmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Yerel yöneticilerin, sivil toplum örgütlerinin, İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün, Kocatepe Üniversitesi'nin, meslek odalarının, milletvekillerinin ve sanayicilerin diyalog ortamında, değişik zamanlarda ve ortak bir takvime bağlı olarak bir araya gelip, ortak akıl yürüterek ortak çözüm için azami gayret göstermeleri grup katılımcılarının bu konuda tespit ettikleri görev olmuştur.

- **Eğitim için gerekli altyapı, teçhizat ve donanım yatırımlarının yapılması ve ücret – nitelik ilişkisinin kurgulanması** bu konudaki bir diğer görev olmuştur. Bu bağlamda; ilde öncelikle eğitim altyapısı ihtiyaçlarının belirlenerek, gelişim hedefleri doğrultusunda nitelikli işgücünün yetiştirilmesini destekleyecek şekilde bu ihtiyaçların karşılanması hedeflenmelidir.
- Nitelikli işgücünün yetiştirilmesi için gerekli görülen bir diğer husus da hizmet içi eğitimler olmuştur. **İldeki sanayicilerin, altyapı yatırımlarının yanı sıra, hizmet içi eğitimleri de arttırmaları ve sektör için ihtiyaç duyulan teknolojik donanım elemanlarının yetiştirilmesine önem vermeleri** gerektiği ifade edilmektedir.

TEHDİDİN GÜNDEME GETİRECEĞİ GELİŞMELER	
Verimliliğin ve kalitenin düşmesi, sanayinin gerilemesi	Tekniker ihtiyacının gelişmeyi önlemesi ve sektörel büyümeden söz edilememesi
Üniversitenin tercih edilmemesi	İlin sanayi ve atölyelerinde ihtiyaç duyulan elemanların daha cazip sektörlerle, branş dışı işlere yönelmesi
Göç alan iller arasına girip, yüksek maaşlarla iş gücünün dışarıdan temini yoluna gidilmesi	Bilgisiz eleman yetişmesi
Sektör iş gücünü yüksek fiyatlarla başka illerden temin edilmesi ve bunun ilin iş istihdamına olumsuz yansması	Tercih edilmeyen bölümlerin kapatılması veya niteliksiz eleman yetiştirilmeye devam edilmesi



Tehdidin Oluşturan Nedenlerin Ortadan Kaldırılması ya da Etkilerinin Azaltılması İçin Neler Yapılmalıdır?	Tehdidin Gündeme Getireceği Gelişmelerin Gerekli Görevler Nelerdir?
Burslarla, teknik donanımla, basınımız sivil toplum kuruluşları desteği ile ve Milli Eğitim Müdürlüğü katkısı ile cazip hale getirilmeli	Yerel yöneticiler, sivil toplum örgütleri, milli eğitim, üniversite, meslek odaları, milletvekilleri, sanayiciler diyalog ortamında, değişik zamanlarda ve bir takvime bağlı olarak bir araya gelip ortak akıl, ortak çözüm için azami gayret göstermelidir.
Mesleki kuruluşlarla meslek odaları öncülüğünde öğrenciyi sahaya çıkarıp pratik eğitimlerin artırılması	Eğitimin önemi, gerekli altyapı teçhizat ve donanım yatırımları ve ücret-nitelik ilişkisi kurgulanmalıdır.
Üniversitelerin eğitim kalitesi artırılmalı ve üniversite-iş adamı iş birliği geliştirilmeli	Sanayicilerimiz altyapı yatırımları yanında hizmet içi eğitimleri arttırmalı ve sektörü için ihtiyaç duyulan teknolojik donanım elemanları yetiştirilmesine önem vermelidir.
- Milli Eğitim Bakanlığı gerekli desteği vermeli, eğitim ve öğretim kalitesi artırılmalı, sigortaları yattığı gibi öğrenci harçlıkları verilmeli, maddi durumu uygun olmayan öğrencileri burslarla ilgili meslek odaları desteklemeli - Merkezi hükümet tarafında, politika olarak uygulamaya konmalı ilimizin faydalanması için gerekli çalışmalar başlatılmalıdır.	
İlimizde gerekli ve eksik olan deneyimli-uzman-eleman ihtiyacı dalında uzman illerden ör: Bucak-karoser, Konya-Pompa, Ankara-hidrolik, İzmir, Gebze-otomasyon getirilip Afyon'da istihdam ettirilip yanında da Afyonlu gençlerin yetişip Afyon ekonomisine kazandırılması sağlanmalı Termal turizm gelişimin ve ihtiyacı olan turizm elemanı ihtiyacı	
Sektörün lokomotif firmalarında yeterince staj ve staj sonu iş fırsatları sunulmalı	

3.3 AFYONKARAHİSAR'IN EKONOMİK GELİŞİM GÖREVLERİNİN BELİRLENMESİ

Gruplar, **Afyonkarahisar** işletmelerini etkileyen fırsat ve tehdit eğilimlerini ve bu eğilimlerden en etkin biçimde yararlanabilmek için yerine getirmeleri gereken görevleri bu aşamayla birlikte belirlemişlerdir.

8 çalışma grubu tarafından toplamda **108** adet görev tespitinde bulunulmuştur. Ortaya çıkan çalışma sonuçları, görevlerin ifade edildiği konular itibariyle, 15 başlık altında gruplandırılmıştır. Bu görevlerin işaret ettiği ortak konular ve görev ifadeleri şu şekildedir:

• İhtiyaç duyulan nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi ve temini konusunda çalışmalar yapılması (10)

1. Burslarla, teknik donanımla, basınımızın ve sivil toplum kuruluşları desteği ile ve Milli Eğitim Müdürlüğü katkısı ile cazip hale getirilmeli.
2. Çıraklık eğitim merkezlerinin yaygınlaştırılması.
3. İlgili alanda uzman alt ve ara eleman yetiştirilmesi (TUREM faaliyetlerinin etkinleştirilmesi).

4. İlimizde gerekli ve eksik olan deneyimli - uzman eleman ihtiyacı, dalında uzman illerden (Ör: Bucak - Karoser, Konya - Pompa, Ankara - Pnmatik ve Hidrolik, İzmir - Gebze - Otomasyon) getirilip, Afyon'da istihdam ettirilip, yanında da Afyon'lu gençlerin yetişip, Afyon Ekonomisi'ne kazandırılması sağlanmalıdır.
5. Milli Eğitim Bakanlığı gerekli desteği vermeli, eğitim öğretim kalitesi artırılmalı, sigortaları yattığı gibi öğrenci harçlıkları verilmeli, maddi durumu uygun olmayan öğrencileri burslarla ilgili meslek odaları desteklemeli.
6. Turizm Meslek Lisesi ve MYO Eğitim düzeyi artırılıp, cazip hale getirilmeli.
7. Mesleki kuruluşlarla, meslek odaları öncülüğünde, öğrencileri sahaya çıkarıp, pratik eğitimlerinin artırılması.
8. Sanayicilerimiz, alt yapı yatırımları yanında hizmet içi eğitimleri arttırmalı ve sektör için ihtiyaç duyulan teknolojik donanım elemanları yetiştirilmesine önem vermelidirler.
9. Sektörün lokomotif firmalarında yeterince staj ve staj sonu iş fırsatları sunulmalıdır.
10. Eğitimin önemi; gerekli altyapı, teçhizat ve donanım yatırımları ve ücret - nitelik ilişkisi kurgulanmalıdır.

• **Sahip olunan turizm potansiyelinden daha fazla yararlanılması (10)**

1. Afyonkarahisar çevresindeki turizm olanaklarının canlandırılması, tarihi Afyonkarahisar evlerinin restorasyonu.
2. Avrupa'daki sosyal güvenlik kuruluşları ile ilişki kurarak yaşlı nüfusun termale olan talebini arttırmak.
3. Kurtuluş Savaşı alanlarının ve Frig vadisinin kültür ve tarih turizmine açılması.
4. Spa Merkezi
5. Uluslararası hava alanının bir an önce hayata geçirilmesi.
6. Termal kaynak konusunda Dünya Sağlık Örgütü ile işbirliği yapılması.
7. Termal tesislerde fizyoterapi imkanlarını sunmak.
8. Termal turizm pazarlaması yapan firmaların bölgede çalışmasının sağlanması
9. Termal turizmini; hafta sonu turizmi - kış turizmi - kongre turizmi olarak çeşitlendirmek.
10. Kentlerdeki sağlık kuruluşlarının şubelerinin otel bünyelerinde ajans bulundurmaları veya bünyeye bağlı tesislerin bulunması.

• **İşletmelerin dış ticaret etkinliklerinin artırılması (7)**

1. Dış pazarda üründe alternatif döviz kuru ile satış arayışları.
2. Dış ticaret konusunda nitelikli personel yetiştirilmesi
3. Dış ticaret konusunda seminerler verilmesini sağlamak.
4. KOBİ türü mermer işletmeleri için ortak ihracat platformu oluşturmak.
5. Yurt dışı fonlarının, ihracat yapan kuruluşlara kullanılması olanaklarının artırılması.
6. Dağıtım kanallarının güçlendirilmesi.
7. Mermere dayalı süs eşyaları için ev atölyelerinin oluşturulması.

• **İşletmeler arasındaki işbirliği ve birlikteliğin güçlendirilmesi (6)**

1. Birleşerek daha güçlü bir yapıya sahip olmak.
2. Firmaların birleşerek, toplu hammadde alımı yapması.
3. İşletme yöneticilerinin somut işbirliği için daha samimi olması. Bu işbirliklerinde Ticaret Odası ve meslek birlikleri aktif yer almalı. (Üst Kurul gibi bir kurul oluşturulabilir).

4. İşletmeler arasında birlikteliklerin sağlanması ve ortak girişimlerde bulunulması (Örneğin; Yumurtacılar Birliği)
5. İşletmeler arasında iş ve güç birliği oluşturacak yapılanmalara gitmek.
6. Küçük işletmelerin birleşerek, güçlü birlikler haline gelmesi, rekabete ayak uydurması.

• **İşletmelerde denetimlerin artırılması ve kaliteli üretimden ödün verilmemesi (6)**

1. Gıdada denetimlerin yapılması, elverişli tohum seçilmesi.
2. Hizmet ve ürün kalitesini sürekli bir biçimde geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmak (Müşteri memnuniyeti).
3. Kalitenin artırılması ve kaliteden ödün verilmemesi. Kalitenin Dünya standartlarına yükseltilmesi.
4. KOBİ türü işletmelerde kalite kontrol hizmetleri verecek Akredite Laboratuvar kurulması.
5. Merdiven altı üretimlerin durdurulması için faaliyetlerin yapılması.
6. Yetkili kurumlar tarafından gerekli denetimlerin yapılarak kalitenin sağlanması.

• **Markalaşma çalışmalarının desteklenmesi (6)**

1. Devletin ve iştiraklerinin markaların önüne geçmemesi (Örneğin TOKİ).
2. Güçlü marka oluşturulması.
3. Marka değerinin arttırılması.
4. Markaların geliştirilmesine yönelik reklam, stand ve showroom desteğinin odalarca veya yönetimce sağlanması.
5. Markalaşmaya ilişkin meslek birlikleri ve sektör temsilcileri ile ortak çalışma yapmak.
6. Şehir isminin, dünya markası haline getirilmesi için "somut" çalışmaların yapılması (Turizm ve mermerde)

• **İlin etkin tanıtımı için planlı çalışmaların yürütülmesi (5)**

1. Kaynakların etkin tanıtımının sağlanması.
2. Kaynakların nihai olarak pazarlanması ve ürün çeşitliliğinin arttırılması (Süs eşyası, eskitilmiş fayans gibi)
3. Reklam ve tanıtım için yeterli kaynak sağlamak.
4. Tanıtım ve fuar organizasyonlarına önem vermek, katılımı arttırmak.
5. Yeterli düzeyde tanıtım.

• **İşletmelerde maliyet düşürmeye yönelik önlemlerin alınması (6)**

1. Hammaddenin firesiz çıkartılması.
2. Girdi maliyetlerini düşürücü devlet desteği.
3. Teknolojik makinalarla üretim yapılmasının sağlanması, bu makinaları kullanacak kalifiye eleman yetiştirilmesi ve bu imkânları sağlayacak teşviklerden faydalanılması.
4. Üretim maliyetlerini azaltacak uygulamalar yapmak(vardiya değişikliği ile enerji maliyetlerini azaltma).
5. Mermer atıklarının kimya sektöründe kullanımının arttırılması için projelerin geliştirilmesi.
6. Yem girdi maliyetlerini düşürmek için kaba yem ekim sahalarını genişletmek (Ot, yonca, vs.)

• **AR-GE çalışmalarına gereken önem ve desteğin sağlanması (5)**

1. AR - GE çalışmalarının artırılması.
2. AR-GE çalışmalarına destek verilmesi.
3. AR-GE çalışmalarına önem verilmeli
4. AR-GE ve verimlilik için üniversite ile ortak proje geliştirmek (eleman ihtiyacı karşılamak).
5. İşletmeler yeni durumlara göre yapılanmalı (AR-GE departmanı).

• **İşletmelerde kurumsal yönetim anlayışının geliştirilmesi (4)**

1. İşletme yöneticileri ve sahiplerine yönetici eğitimleri verilerek kurumsallaşma altyapısının oluşturulması.
2. Profesyonel yöneticilerle çalışmak.
3. Şirketlerde, profesyonel yönetime görev verilmesi.
4. Şirketleşmenin geliştirilmesi.

• **Üniversite – Sanayi işbirliği olanaklarının artırılması (4)**

1. Üniversite - sanayi işbirliği olanaklarının artırılması.
2. Üniversite ve özel danışmanlık firmalarından destek sağlamak.
3. Üniversitenin eğitim kalitesi artırılmalı ve de üniversite - iş adamı iş birliği geliştirilmeli.
4. Üniversite-sektör temsilcisi birlikleri ve kamu kurumları işbirliği merkezlerinin oluşturulması. (Örneğin, Üniversite-Sanayi işbirliği merkezi)

• **İşletmelerin finansman ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik uzun vadeli ve düşük faizli kredi olanakları (3)**

1. Düşük faizli kredi olanakları ve teşvikler.
2. Uzun dönemli, düşük faizli kredi imkânlarının sağlanması.
3. Uzun vadeli ucuz finansman kaynakları oluşturulması.

• **Yabancı kaynak kullanım olanaklarının artırılması ve bu imkânlardan faydalanma konusunda işletmelerinin bilinçlendirilmesi (3)**

1. Avrupa Birliği'nin sağladığı fonlar konusunda işletmelerin bilgilendirilmesi.
2. İşletmelere gereken sermayede yabancı kaynak girdisinin artırılması.
3. Uygun şartlar fonlarından yararlanma (Örneğin AB)

• **Yerel yönetimlerin işletmelerle mevcut işbirliğinin artırılması (3)**

1. Yerel yöneticiler, sivil toplum örgütleri, Milli Eğitim, üniversite, meslek odaları, milletvekilleri, sanayiciler; diyalog ortamında, değişik zamanlarda ve bir takvime bağlı olarak bir araya gelip, ortak akıl, ortak çözüm için azami gayret göstermelidir.
2. Yerel yönetim desteklerinin sağlanması.
3. Yerel yönetimlerin markalara destek vermesi.

• **İlde istihdam artışını destekleyecek yatırımların desteklenmesi (2)**

1. Finansman olanaklarının artışına bağlı olarak daha fazla yatırım ve istihdam sağlanması.
2. Yatırımcıların teşviki.

4. GÖRÜŞ VE TESPİTLER

26 Şubat 2008 tarihinde gerçekleştirilen “**Afyonkarahisar Gelecek Stratejisi Konferansı**” boyunca yürütülen çalışmanın tüm akışı şu soruları cevaplayabilmek amacıyla oluşturulmuştur:

- **Afyonkarahisar** ilinin sahip olduğu, ekonomik gelişim görevlerini yerine getirirken yararlanacağımız güçlü yönlerimiz nelerdir?
- **Afyonkarahisar** ilinin sahip olduğu, ekonomik gelişim görevlerini yerine getirirken bizi zorlayacak; güçlendirmemiz gereken zayıf yönlerimiz nelerdir?
- **Afyonkarahisar** ilinin karşısında, ekonomik gelişim görevlerini yerine getirerek ulaşacağımız hangi fırsatlar bulunmaktadır?
- **Afyonkarahisar** ilinin karşısında, ekonomik gelişim görevlerini yerine getirerek bertaraf edebileceğimiz hangi tehditler bulunmaktadır?
- **Afyonkarahisar** ilini etkileyen yerel, ulusal ya da uluslararası bazda ne tür değişim ve gelişimler olmaktadır, bunlar Afyonkarahisar ilini etkileyen ne tür gelişmeleri doğurmaktadır? Afyonkarahisar ili, bu gelişmeleri ekonomik gelişim adına kullanabilmek için ne tür görevleri yerine getirmelidir? Bu görevleri ilde kim üstlenmelidir?

Katılımcıların tüm bu sorulara grup çalışması kapsamında kendi bilgi ve deneyimlerine dayanarak verdikleri cevaplar her bir bölümde değerlendirilmiştir.

Yapılan çalışmanın tümü ve elde edilen tüm çıktılar bir araya getirilerek incelendiğinde ise şu tespit ve görüşlere ulaşılmaktadır:

NİTELİKLİ İNSAN KAYNAĞININ ARTIRILMASI

- İldeki işletmelerin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi ve temini noktasında belirlenen görevler incelendiğinde, bu görevlerin yerine getirilmesinde, hem ilde mesleki eğitim alanında faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlarına, hem de özel sektör temsilcilerine atanan görevler olduğu görülmektedir. Çıraklık eğitim merkezlerinin yaygınlaştırılması, Turizm Meslek Lisesi ve MYO Eğitim düzeyini artırması gibi görevler, ildeki işletmelerin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi konusunda eğitim kurumlarına atanan görevler olmuştur.
- Sanayicilerimiz, alt yapı yatırımları yanında hizmet içi eğitimleri arttırmalı ve sektör için ihtiyaç duyulan teknolojik donanım elemanları yetiştirilmesine önem vermeli ve sektörün lokomotif firmalarında yeterince staj ve staj sonu iş fırsatları sunmalı gibi görevler ise özel sektörün nitelikli işgücünün yetiştirilmesi noktasında sağlayabileceği desteği işaret eden görevler olmuştur.
- Bu durum, nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi ve temini konusunda, hem özel sektör hem de mesleki eğitim alanındaki kurum ve kuruluşların koordineli bir biçimde, işbirliği içinde çalışmalarına ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

TURİZMDE ETKİNLİĞİN ARTIRILMASI

- Afyonkarahisar’ın turizm potansiyelinin ortaya çıkarılabilmesi için, sahip olduğu doğal termal kaynakların daha etkin değerlendirilmesi gerekmektedir. Sağlık turizmine yönelik yapılacak yatırımlarla ve yeterli düzeyde tanı-

tımla ilin yerli ve yabancı turistler tarafından tercih edilen bir sağlık merkezi konumuna gelmesi amaçlanmalıdır.

- Turizm sektöründe ihtiyaç duyulan nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi konusunda Kocatepe Üniversitesi, Turizm Eğitim Merkezi ve ildeki diğer eğitim kurumlarıyla karşılıklı işbirliğinin sağlanması gerekmektedir.
- Tarih boyunca önemli geçiş yolları üzerinde yer alan ilin sahip olduğu kültürel mirasın da, il turizmine kazandırılması gerekmektedir.
- İlin turizm alanındaki hedeflerinin ortaya koyulması ve bu hedeflere ulaşmak için yapılacak çalışmaların belirlenmesi aşamasında, ilde bu konuda katkı sağlayabilecek tüm aktörlerin bir araya gelmeleri ve bu çalışmalara katkılarının sağlanması gerekmektedir. Bu doğrultuda, ilde turizmin geliştirilmesi için bir stratejik plan oluşturulmasında ve turizm alanında yapılacak çalışmalarda bu stratejik plan dahilinde ortaklaşa hareket edilmesinde fayda görülmektedir.

DIŞ TİCARETTE ETKİNLİĞİN ARTIRILMASI

- Afyonkarahisar'ın ihracat etkinliğinin artırılması ihtiyacı, ildeki işletmelerin pazar araştırması yeteneklerinin geliştirilmesi gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. İşletmelerin pazar araştırması yeteneklerinin geliştirilmesi Afyonkarahisar'a özgü, yüksek ihracat potansiyeline sahip markalardan daha fazla faydalanılmasını ve bu yolla dış ticaret etkinliğinin de artırılmasını sağlayacaktır. Bu nedenle işletmelerin pazar araştırması başta olmak üzere dış ticaret konusundaki diğer eğitim ve danışmanlık ihtiyaçlarının tespit edilerek, bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik çalışmalar yapılması gerekmektedir.
- Dış ticarete etkinliğin artırılmasının beraberinde gündeme getirdiği bir diğer konu da, dış ticaret konusunda ihtiyaç duyulan yetişmiş ve nitelikli insan kaynağıdır. İşletmelerin dış ticarete konusunda ihtiyaç duydukları insan kaynağı ihtiyacının tespit edilerek, bu ihtiyacın karşılanması için yapılacak çalışmalar, ilin sahip olduğu ihracat potansiyelini daha etkin değerlendirmesine hizmet edecektir.
- Afyonkarahisar'ın mermerde sahip olduğu yüksek ihracat potansiyelinin, ihracatta daha fazla katma değer yaratır hale getirilmesi için üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu işbirliğinin; işletmelere modern işleme tekniklerini kazandıracak, yeni pazarlara açılma noktasında pazarlama stratejileri ile destekleyecek ve nitelikli insan kaynağı ihtiyacını karşılayacak bir yapıya sahip olmasında fayda görülmektedir.

İŞLETMELERİN ETKİNLİĞİNİN ARTIRILMASI

- Afyonkarahisar işletmelerinin etkinliğinin artırabilmesi için nitelikli iş gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. İhtiyaç duyulan nitelikli işgücünün yetiştirilmesi için, üniversite, mesleki eğitim kuruluşlarının ve sanayi temsilcilerinin birlikte hareket etmesi gerekmektedir. Ayrıca yetiştirilen işgücünün işletmelere daha hızlı adaptasyonunun sağlanması amacıyla da, işletmeler tarafından öğrencilere yönelik staj imkanlarının artırılmasında fayda görülmektedir.
- İşletmelerin, yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda artan rekabet koşullarında etkinliklerini artırmaları ve rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri için markalaşma çalışmalarına gereken önemi vermeleri ve markalaşma konusunda işletmelerin desteklenmesi gerekmektedir.
- İşletmelerin üretim, verimlilik ve Ar-Ge konularında üniversite ile daha yakın çalışma içerisine girmelere ve ihtiyaç duyulan konuların tespit edilerek bu konularda proje bazlı çalışmaların hayata geçirilmesi gerekmektedir.
- İşletmelerin gelecekte de varlıklarını devam ettirebilmeleri için işletmelerde kurumsallaşma yolunda çalışmalar başlatılmasının ve gelecek nesillerin işletmelerde etkinliklerinin artırılması adına yöneticilik eğitimlerine ağırlık verilmesinin faydalı sağlayacağı düşünülmektedir.

5. “AFYONKARAHİSAR GELECEK STRATEJİSİ KONGRESİ” GRUP ÇIKTILARI

5.1 “AFYONKARAHİSAR’IN GZFT ANALİZİ” UYGULAMASI

GRUP:1

GÜÇLÜ YANLAR	ZAYIF YANLAR
• Sermaye • Tanınmışlık • Coğrafi konum • Tabii kaynaklar(Mermer-jeotermal) • Aile bağları • Kendine has ürünler • Tecrübe birikimi(eski firmalar)	• İl merkezi nüfusunun az ve dağınık olması • Kalifiye eleman sıkıntısı • Şehrin gelececek yerlerinde elektrik altyapısının yetersizliği • Eğitim kalitesi düşük • İnsan kaynakları yönetimi eksikliği • Profesyonel yönetimli şirketlerimiz yok • Yatırımların yeterince araştırılmadan eksik sermayeyle yapılması • Bürokratlarımızın inisiyatif kullanmaması, işlemlerin uzaması • Teşviğin genel olması sebebiyle gereksiz teşvik kullanımı • Bilgi paylaşımı az • Bilgiye ulaşma eksikliği • Planlama eksikliği • Kısırılık
FIRSATLAR	TEHDİTLER
• Coğrafi konum sebebiyle Akdeniz turizminin lojistiğini besleyebiliriz • Civar şehirlere yakınlığından dolayı abi şehir olabilir • Oteller kongre turizmini geliştirilebilir • Termal turizm	• Havaalanımızın süratle açılmaması Termal turizmi ve yatırımları etkiliyor • Zafer kutlamaları Kütahya'ya verildi • Ankara-İzmir otoyolu güzergahı • Düzensiz tarım arazisi kullanımı • İçerik kapanıklık • Boş-atıl fabrikaların olması • Doğal taşın işlenmemiş satış oranının artması • Kırmızı Et'te %18 'den daha aşağı düşmesi • AVİM ve BİM gibi zincirlerin küçük esnafı bitirmesi



GRUP:2

GÜÇLÜ YANLAR	ZAYIF YANLAR
• Yumurta borsasının Afyonkarahisar'da olması • Et fiyatlarının Afyonkarahisar'da belirleniyor olması • Termal enerji • Mermer kaynakları • Karayolu ulaşımı • İşletmelerin geleneksel yapı kapsamında dürüst ve güvenilir olması • Üniversitenin varlığı • Tarih turizmi için elverişli alanların varlığı(Kocatepe, Frig Vadisi) • Su sıkıntısının olmaması • Gıda sektöründe uzmanlaşmış firmaların varlığı	• Limanlara olan uzaklığı(demiryolu) • Havaalanının olmaması • Ortaklık bilincinin çok zayıf olması • Mevduat bakımından önde olunmakla birlikte yatırımlar yönünden geride kalınması • İşletmelerin kurumsallaşamaması • Üniversite ile işbirliğinin zayıf olması. (Bilgiye yeterince önem verilmiyor) • İşletme ve kurumların şehir merkezinde toplanması eğilimi • Trafik ve otopark sorunu • 5084 sayılı yatırım yapılabilecek alanın dar olması mevcutların rasyonel değerlendirilmemesi • Afyonkarahisar'ın göç almaması sebebiyle yeterli işgücünün olmaması • Sosyal yönden gelişememezlik • Çimento fabrikasının varlığı ve şehir merkezinde olması • Şehrin genişleme imkanlarının sınırlı olması
FIRSATLAR	TEHDİTLER
• Kavşak noktasında olması (Büyük illere ulaşımın kolay olması) • Kalkınmada öncelikli iller kapsamında olması • Kabinde Afyonkarahisar'lı bir bakanın olması • Tatil dönemlerinde Afyonkarahisar'dan geçen insan sirkülasyonunun fazla olması • Doğalgazın gelmiş olması • Aile tipi biyogazın yapılması ve üretimi için gerekli teknolojik şartların varlığı (Hayvansal atıklardan elektrik enerjisi ve gaz üretimi) • Sıcak su kaynaklarının organik "sera" tarımı için uygun olması • Organik ürünlerin yaygınlaşması ve talebinin artması • Güneş enerjisine uygun bir iklim olması. (Güneş alma oranının yüksek olması)	• Çevre illerin hızlı geliyor olması • Kavşak noktasında olması • Yeni çevreyolunun (Otoyolunun Afyonkarahisar dışından geçmesi) • Güçlü olunan sektörlerde diğer il ve bölgelerin rekabete başlamış olması • Sıcak su kaynaklarının hoyratça kullanılması ve enjeksiyon olmaması nedeniyle tükenmesi • Enerji fiyatlarının pahalı olması

GRUP:3

GÜÇLÜ YANLAR	ZAYIF YANLAR
• Et ve et ürünleri • Mermer sektörü • Tuğla sektörü • Şekerleme • Termal tesisler • Üniversitenin kalifiye eleman yetiştirmesi	• Yem fiyatları fazla • Modern besicilik yapılamıyor • Öğrencilerin Afyonkarahisar'da kalmak istememesi • Sosyal aktivitelerin olmaması • Teşviklerin adaletsiz yapılması • İş beğenmemek • Havaalanının olmaması • Sanayideki üretimin zayıf olması
FIRSATLAR	TEHDİTLER
• 5084 teşvik yasası • Havaalanı inşaatı • Yeni turizm tesislerinin yapılıyor olması • Kavşak noktada olmamız • Üniversitenin yetiştirdiği iş gücü	• Birlik ve beraberlik ruhunun olmaması • Nakit akışının daralması • Harcamaların lüks tüketime yönelmesi • Büyük şirketlerin küçük şirketlere karşı tavrı • Afyonkarahisar halkının öğrenciye bakış açısı

GRUP:4

GÜÇLÜ YANLAR	ZAYIF YANLAR
- Afyonkarahisar ismi- (mermerde bir marka) - Mevduatta yatan paranın fazla olması - İşyerlerinin fazla olması kümelenmeye müsait - Nakliyeciler açısından iyi bir Pazar (mermer) - Enerji sektöründe nitelikli personel varlığı - Bireysel hareket ve bireysel girişimcilik yapısı var - Jeotermal enerjinin varlığı - Enerji talepleri karşılanabiliyor - Afyonkarahisar'da bir üniversitenin varlığı - Doğal kaynakların fazla olması - İhracat potansiyeli yüksek	- Dağıtım kanallarında limanlara uzak - Rant ekonomisi ön planda yatırımlara para aktarmıyor - Nitelikli eleman eksikliği - Tonaj uygulaması taşıma maliyetlerini artırıyor - Enerji sektörüne ilişkin yatırımların finansal kaynak yetersizliği - Kurumlara karşı ödeme alışkanlıklarının zayıf olması - Jeotermal enerjiden yeterince faydalanılmıyor - Üniversite sanayi işbirliğinin yeterli düzeyde olmaması - Döviz kuru riskinin yönetilememesi - Doğal kaynakları kullanacak yatırımcı ruhunun olmaması
FIRSATLAR	TEHDİTLER
- İtalya'daki doğal taş sektöründe kaynaklar olarak gerilemesi - Yatırımcı kitlesinin genç olması -Kalite - Mermer sektörünün imalat ve pazarlamadaki gelişmeler - Marka olmuş isimler diğer işletmeler için pazarda fırsat oluşturuyor - Doğal gazın Afyon'a gelmesi -üretimde kullanılması - Taşımacılıkta belgeli dönemin başlaması - Afyonkarahisar'da 380 Kw-500 Mva güç olması	- Üçüncü dünya ülkeleri (Hindistan, Suriye, İran) vergi enerji gibi üretim girdilerinin ucuz olması - Bizim ürünlerimizi diğer ülkelerin kendi markaları altında pazarlaması(Re-Export) - Fiyata dayalı (İç ve dış pazar) rekabet-Haksız rekabet - Doğalgaz dağıtım şebekelerinin geç gelmesi - Belgelemenin uygulamada problem olması finansal destek olmaması - Yatırımların zamanında bitirilmemesi-Enerji açığı olabilir - Dağıtım tesislerinin yetersizliği

GRUP:5

GÜÇLÜ YANLAR	ZAYIF YANLAR
- Genç dinamik işgücü ve yatırımcı - Coğrafi anlamdaki avantajı - Hayvancılık ve et sektörünün yoğun olması nedeni ile gelişmiş Olması Türkiye geneli %21 - Doğal kaynakların rezervinin mevcutluğu(Termal-Mermer-Toprak) - Yurt dışı pazarlarına açılan işletmelerin fazlalığı - Üniversitenin bilimsel desteği - Büyük kentlere yakınlık - Sektörlerin çeşitliliği - Kendine has yerel bilinen ürünlere sahip olması	- Ar-Ge zayıflığı - Kolektif çalışmaya uygun olmayışımız - Kurumsallaşamamamız - İşletme sermayesi zayıflığı - Ulaşım kolaylığından dolayı yatırımların yeterli düzeyde olmaması - Sivil havaalanının merkezde olmaması
FIRSATLAR	TEHDİTLER
- Termal turizmin tüm dünyada öne çıkması - Teşvik kapsamındaki illerden olması - Gıda ve tarımsal üretimin dünyada sanayi üretimi kadar önem kazanması - Termalin tarımsal alanda kullanılma imkanlarının ortaya çıkması - Çin'de traverten kaynaklarının olmaması	- Markalarımıza başka şehirlerin sahip çıkması - A.B sürecine firmaların hazırlıksız yakalanması - Organize sanayi bölgesinin yetersiz olması - OSB'lerde yeterli arazinin olmaması, teşviklerden yararlanmak isteyen firmalara yer gösterilememesi - Organize sanayi bölgemizde tahsis edilen yerlerde yatırım yapılmaması - Kredi faizlerinin yüksek olması

GRUP:6

GÜÇLÜ YANLAR	ZAYIF YANLAR
• Termal turizm • Mermer • Et ve et ürünleri • Hayvancılık • Tuğla • Makine-motor imalatı • Şekerleme-Lokum • Tesis • Lojistik konumu	• Kurumsallaşamamak • Ortaklık yapısının gelişmemesi • Kalifiyeli ana elemanın yetersizliği • Hava alanının olmayışı • Organize sanayi arazisinin yetersiz oluşu • Sosyal faaliyetlerin yetersizliği • Afyonkarahisar gümrüğünün yetersizliği • Jeotermal Suyun tarım ve ısınmada gereği gibi kullanılmaması • Hammadde mamullerindeki fiyat artışının enflasyonun üzerinde olması
FIRSATLAR	TEHDİTLER
• İlimizin lojistik konumu • Tarihi, kültürel ve yer altı zenginlikleri uluslararası turizm sektöründe ve sağlık açısından artan trendi yakalaması • İlimizdeki üniversite • Kampüsünün devamlı büyüme halinde olması	• Komşu illerdeki organize sanayilerin gelişmesi • Havaalanının olmayışı • Yeni yapılması planlanan otobanın Afyon'u By-Pas etmesi • Hayvancılık sektörünün maliyetlerin artışından dolayı azalması • Organize sanayinin gelişmemesinden dolayı yerli ve yabancı yatırımcıların Afyon'a yatırımdan uzak durması

GRUP:7

GÜÇLÜ YANLAR	ZAYIF YANLAR
• Kapalı ekonomi • Coğrafi konum • Yer altı zenginlikleri (kaplıca-mermer) • Sermaye • Markalaşma (mermer+termal+gıda) • Ürün çeşitliliği • Devlet yatırımının olmaması	• Kapalı toplum yapısı • Nitelikli işgücü eksikliği • Göç almama(iç+dış) • Ortaklık bir araya gelememe • Kurumsallaşma • İklim yapısı • Sosyal yapı • Bürokratik engeller • Yerel yönetimlerin yardımı • Afyonkarahisar belediyesi idari sınırının belirsizliği • Eğitim düzeyi • Havaalanı • Tarımsal teşvik yetersiz • Siyasetçilerin duyarsız kalması • Resmi kurumların ilgisizliği, yardımcı olmamaları • 5084 sayılı yasanın teknik altyapısının olmaması
FIRSATLAR	TEHDİTLER
• Gelişen Üniversite • Teşvik Yasası • Tarım ürünlerinin çokluğu yerinde değerlendirilme • Gıda ürünlerinin çokluğu • Markalaşma	• Döviz kurunun düşük olması • Banka faizlerinin yüksekliği • Teknik altyapının yetersizliği • Eğitim kalitesinin artırılması özellikle Termal alanda eleman sıkıntısı • Kültür turizminin canlandırılması • Küresel ısınma sonuçlarının en aza indirilmesi önlemlerin alınması • Bürokrasinin kendini hazırlamaması • Sosyal sorunların çözülmemesi

GRUP:8

GÜÇLÜ YANLAR	ZAYIF YANLAR
• Teşvik kapsamında olması • Kavşak noktasında olması ulaşım üstünlüğü • Termal kaynaklar • Gıda-et ve et ürünleri • Mermer sektörü ve makine üretimi • Kültürel ve tarihi zenginlikler	• "Ortaklık bilinci ile işletmeler kurulamaması. Kurum ve kişi bazındaki bireysel sermayeleri, bir kurum bazında birleştirip • Daha büyük işletmelerin kurulamaması • Teşvik uygulamasında termal dışına yayılamaması • Kalifiye eleman bulunamaması • Havaalanı olmaması • Afyonkarahisar'da ulusal ve uluslar arası şirketlerin olmayışı ve misyonuna fayda sağlamaması • Termal kaynakların turizm dışında katma değer oluşturacak alanlarda kullanılamaması (Seracılık) • 222Milyar YTL ihracatı olan ve 104 ülkeye ihracat yapan, ilimizde daha önce var olan Gümrük Müdürlüğü'nün kaldırılmış olması • Nüfusumuz il bazında yüksek olarak görünüyor olsa da merkezde 200.000'in altında olması • Mermer firmalarının yeterince uluslararası arenada marka oluşturamaması • Dış kaynaklı fonlardan yeterince faydalanılamaması (AB proje kredileri, Avrupa fonu kredileri gibi) • Arsa üretilmemesi
FIRSATLAR	TEHDİTLER
• 5084 sayılı teşvik kapsamında olması • Mecliste Afyonkarahisar'ın Çevre ve Orman bakanlığı ile temsil edilmesi • Bireysel olarak sermaye yapılarının önkaynak ağırlıklı olması • Bankalarda mevduat olarak yaklaşık 1,1 milyar YTL bulunması • Ankara-İzmir hızlı tren projesi • Kentsel dönüşüm projeleri	• "Mermer ve mermer makinesi üreticilerinin YTL'nin çok değerli hale gelmesi dolayısıyla kurların aynı kalarak • Üretim maliyetlerinin artmış olmasına dayanma gücünün azalması • Yeni karayolu planlarında şu anda kavşak noktası konumunda olan Afyonkarahisar'ın bu durumunu kaybetmesi • Dünya ekonomisindeki genel durgunluk • TOKİ'nin dar gelirli vatandaşlara konut üretmesi prensibinin tüm gelir gruplarının yayılma politikasıyla mevcut müteahhit firmalarını yeni iş kolu aramaya iterek sıkıntıya sokması"