



KÜTAHYA

Kalkınma Raporu

Haziran 2025

İçindekiler

Önsöz	6
Giriş	9
Arka Plan	10
Küresel ve Ulusal Bağlam.....	10
Veri Temeli ve Saha Çalışmaları.....	11
Mevcut Strateji Belgeleri Kütahya'yı Nasıl Değerlendiriyor?	11
Kütahya'nın Ekonomik Göstergeleri	11
Sektörel Öncelikler ve Ekonomik Kırılganlıklar.....	12
Kalkınma Planında Odaklanılacak Temel Alanlar.....	14
Kütahya'nın Genel Ekonomik Görünümü	16
Kütahya'nın Sektörel Yapısı ve Rekabetçiliği	23
Kütahya için Sektörel Dönüşüm Alanlarının Belirlenmesi	36
Sanayi alanındaki olası gelişme alanları	38
Turizm alanındaki olası gelişme alanları.....	40
Tarım alanındaki olası gelişme alanları	42
Kütahya'da Yatırım Ortamı ve Çalışma Koşullarının Değerlendirilmesi	44
Anket Bulguları – I	52
İş Dünyası ve Sanayici Anketi	52
Örneklemin Temel Özellikleri.....	53
İşletmelerin Büyümesi Önündeki Engeller	55
İşgücü Dinamikleri: Büyümede "İnsan" Faktörü	57
Organize Sanayi Altyapısı: Mevcut Durum ve İyileştirme Alanları	59
Tedarik Zinciri ve Yerelleşme Potansiyeli	61
Teşvik ve Destek Mekanizmaları – Algı, Kullanım ve Beklentiler.....	64
Yatırım Eğilimleri ve Karar Eşikleri.....	66
Dış Pazar Profili ve İhracatın Genişleme Ufku.....	69
İhracatın Eşiğinde: Karşılaşılan Güçlükler, Caydırıcı Unsurlar ve Beklenen Destekler.....	72
Kütahya'nın Demografik ve Sosyoekonomik Çerçevesi	74
Nüfus yapısı, göç dengesi, hane büyüklüğü.....	74
Eğitim seviyesi ve işgücü göstergeleri	79
İşgücünün 'kıyısındaki' gençler.....	82
Gelir ve yoksulluk profili.....	86
Dijital erişim ve bilişim araçları.....	87
Anket Bulguları – II	89
Halk Anketi – Yaşam Kalitesi ve Hizmetler	89
Örneklem tarifi ve demografik yapı	89
Hane geliri, harcama yeterliliği ve finansal kırılganlık.....	90
Tüketim ve yaşam tarzı kalıpları	93

Öncelikli sorun alanları ve göç niyeti.....	95
Açık uçlu önerilerden tematik özetler	103
Sonuç ve değerlendirme.....	109
Uygulama önerileri.....	110
Sonuç ve Politika Çerçevesi	111
Yönetişim ve Veri Altyapısı.....	112
Finansman ve Makro Risk Önlemi.....	113
İnsan Kaynağı ve Göçü Tersine Çevirme	114
Yeşil-Dijital Dönüşüm ve Sektörel Sıçrama Paketleri	116

Tablolar

Tablo 1: Kütahya için NACE sınıflaması 2-basamak detayda 3-yıldız analizi sonuçlarına göre 3-yıldızlı faaliyet alanları	25
Tablo 2: Kütahya'nın 2022 verilerine göre rekabetçi olduğu HS sınıflaması 4 basamak sektörleri	31
Tablo 3: Kütahya'nın ilçelerinin sosyoekonomik gelişmişlik düzeyleri, yüzölçümleri ve nüfusları	49

Şekiller

Şekil 1: Kütahya'nın yıllık ve seçilmiş dönemlerdeki büyüme hızının ülke ortalamasıyla karşılaştırılması	17
Şekil 2: İllerin 2004-2023 dönemi büyüme performansı	18
Şekil 3: Kütahya'nın kişi başına GSYH'sinin ülke ortalamasına oranı ve 81 ilin kişi başına GSYH sıralamasındaki yeri	19
Şekil 4: Kütahya ve Kütahya hariç ülke ortalamasında girişim başına sektörel katma değer gelişimi	20
Şekil 5: Seçilmiş dönemlerde Kütahya'da ve Kütahya hariç Türkiye toplamında sektörel katma değer yıllık bileşik büyüme hızı	21
Şekil 6: Kütahya'da mal ihracatının gelişiminin Türkiye toplamı ile karşılaştırılması	22
Şekil 7: Sektörlerin yarattığı katma değer ana sektör gruplarına dağılımı	23
Şekil 8: Kütahya'da sektörlerin yarattığı katma değer seçilmiş dönemlerdeki yıllık bileşik büyüme hızı	24
Şekil 9: Kütahya için NACE sınıflaması 2-basamak detayda net satışlar (2022), 4/a istihdam ve iş yeri sayısına göre 3-yıldız analizinden alınan toplam yıldız sayısı	26
Şekil 10: Türkiye'nin ilk 1000 İhracatçısı listesinde yer alan Kütahya merkezli ihracatçı sayısı	27
Şekil 11: İllerin ihracatının ürün ve coğrafya çeşitliliği	28
Şekil 12: İllerin ihracatının rekabetçi ürün ve yoğun pazar çeşitliliği	29
Şekil 13: Kütahya'nın rekabetçi olduğu sektörlerde küresel ihracatın gelişimi	33
Şekil 14: Kütahya'nın ihracatının teknoloji düzeylerine dağılımı	34
Şekil 15: Kütahya'nın teknoloji düzeyine göre ihracat ve ithalatının seçilmiş dönemlerdeki yıllık bileşik büyüme hızı	35
Şekil 16: Kütahya'nın mal ithalatının düzeyinin ve teknoloji gruplarına dağılımının gelişimi	35
Şekil 17: 81 ilin Strateji Uzayındaki konumu	37
Şekil 18: TÜRKONFED-EDAM Rekabet Endeksi sıralamasında Kütahya'nın yerinin değişimi	45

Şekil 19: İstanbul Üniversitesi Şehir Araştırmaları Merkezi İller Arası Rekabet Endeksi sıralamasında Kütahya'nın yerinin değişimi	46
Şekil 20: ISO 1000 listesinde yer alan Kütahya Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı şirket sayısı.....	47
Şekil 21: ASO-TEPAV İllerin Teknolojik Gelişmişlik Endeksi 2024 kademeleri.....	48
Şekil 22: Özel sektörde tam zamanlı çalışan ücretli ve yevmiyelilerin aylık ortalama ücreti	50
Şekil 23: Firmaların sektörel dağılımı.....	53
Şekil 24: Firmaların çalışan sayısına göre dağılımı	54
Şekil 25: Firmaların ihracat durumuna göre dağılımı	54
Şekil 26: Firmanızın büyümesi önündeki en büyük engeller nelerdir?	55
Şekil 27: Firmaların büyümesinin önündeki engellerin zorluk derecesi.....	56
Şekil 28: İhracat durumuna göre firmaların büyümesinin önündeki engellerin zorluk derecesi....	57
Şekil 29: Aşağıdaki işgücü faktörlerinden işletmenizin işleyişi ve büyümesi için en büyük engel olduğunu düşündüğünüz etmenleri işaretleyiniz.....	58
Şekil 30: Uygun çalışan bulmakta yaşadığınız zorluğun başlıca nedenleri nelerdir?	59
Şekil 31: Firmanız Kütahya Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteriyor mu?.....	60
Şekil 32: OSB'de iyileştirilmesi gerektiğini düşündüğünüz alanlar veya altyapı unsurları nelerdir?	60
Şekil 33: Bu girdileri Kütahya dışından tedarik etmenizin başlıca nedenleri nelerdir?.....	62
Şekil 34: Bu girdiler Kütahya'da üretilse/temin edilebilse tercih eder miydiniz?	62
Şekil 35: Kütahya dışından temin ettiğiniz girdiler Kütahyada üretilse, üretilen bu girdileri tercih etmeniz için hangi koşulların sağlanması gerekir?.....	63
Şekil 36: Bu girdilerin Kütahya'da üretilmesi için ne tür teşvik veya desteklerin sunulması gerektiğini düşünüyorsunuz?.....	63
Şekil 37: Aşağıdaki devlet teşviklerinden/yardımlarından hangileri hakkında tecrübeniz veya başvuru planınız olduğunu belirtiniz?.....	65
Şekil 38: Kütahya'da yapılacak hangi devlet destekleri veya yerel yönetim teşvikleri şirketinize en çok faydayı sağlar?	65
Şekil 39: Devlet destekleri veya teşvikler konusunda karşılaştığınız en büyük zorluk(lar) nedir?...66	
Şekil 40: Önümüzdeki 3 yıl içinde Kütahya'da yeni bir yatırım planınız var mı?	67
Şekil 41: Yatırım yapılması planlanan alanların dağılımı.....	68
Şekil 42: a) Yatırım için en çok ihtiyaç duyulan unsurlar b) Hangileri dolayısıyla yatırım yapmayı düşünmüyorsunuz?.....	68
Şekil 43: Hangi ülkelere / bölgelere ihracat yapıyorsunuz?	70
Şekil 44: Önümüzdeki 3 yıl içinde firmanızın ihracat hacmindeki değişim beklentilerini nasıl tanımlarsınız?	71
Şekil 45: İhracatınızın ağırlıklı bileşeni aşağıdakilerden hangisidir?	71
Şekil 46: Önümüzdeki 10 yıl içerisinde ihracat yaparsanız aşağıdakilerden hangi ülkelere / bölgelere ihracat yapmayı planlıyorsunuz?	72
Şekil 47: İhracat süreçlerinde yaşadığınız & karşılaşıcağınızı düşündüğünüz en büyük zorluk(lar) nelerdir?	73
Şekil 48: İhracatı düşünmeme neden(ler)iniz nelerdir?	73
Şekil 49: Hangi destekler sağlanırsa ihracat yapmayı ciddi şekilde değerlendirebilirsiniz?	74
Şekil 50: Türkiye nüfusu.....	75
Şekil 51: Kütahya nüfusu	76
Şekil 52: a) İllerin verdiği göç (Kütahya) b) İllerin verdiği göç (TR toplam).....	76
Şekil 53: Doğurganlık hızı.....	77
Şekil 54: Kütahya nüfus artış hızı	77
Şekil 55: Toplam nüfus artış hızı ve tahminler - Türkiye.....	78
Şekil 56: a) 15-29 yaş arası nüfusun toplam içindeki payı b) Ortanca yaş.....	78
Şekil 57: Hane büyüklüğü	79
Şekil 58: Eğitim seviyeleri değişim oranı (Türkiye)	79
Şekil 59: Eğitim seviyeleri değişim oranı (Kütahya).....	80

Şekil 60: İşgücüne katılım oranı (TR33).....	81
Şekil 61: İstihdam oranı (TR33)	81
Şekil 62: İşsizlik oranı (TR33).....	82
Şekil 63: Ne eğitimde ne istihdamda olan gençlerin oranı.....	83
Şekil 64: Türkiye'de ne eğitimde ne istihdamda olan genç nüfusun bitirdiği seçili eğitim düzeyine göre oranı	83
Şekil 65: Ne eğitimde ne istihdamda olan gençlerin oranı.....	85
Şekil 66: Yoksulluk veya sosyal dayanışma riski altında olan fertlerin oranı	86
Şekil 67: Hanehalkı kullanılabilir gelirine göre gini katsayısı.....	87
Şekil 68: a) Hanelerde internet erişim oranı farkı (Türkiye geneli ve Ege bölgesi) b) Hanelerde bilişim teknolojileri (Türkiye)	88
Şekil 69: a) Cinsiyet b) Aslen Kütahyalı olma c) İkamet tipi	89
Şekil 70: a) Eğitim düzeyi b) Çalışma durumu	89
Şekil 71: a) Medeni Hal b) Çocuklu hanelerin çocuk sayısı dağılımı.....	90
Şekil 72: a) Hanede kişi sayısı b) Bakım ihtiyacı duyan birey varlığı.....	90
Şekil 73: Hanehalkı toplam aylık geliri.....	91
Şekil 74: Toplam hane gelirinizle hanenizin harcamaları ne ölçüde karşılanabiliyor?.....	91
Şekil 75: a) Hanenizde son 12 ayda taksit, kredi kartı veya diğer borç ödemelerini yapmakta zorlandınız mı? b) Gider kalemlerini karşılamakta güçlük çekilen alanlar	92
Şekil 76: Ev sahipliği.....	92
Şekil 77: Başlıca ulaşım aracı	93
Şekil 78: Aşağıdaki ifadeler sizin için geçerli midir?	94
Şekil 79: Aşağıdaki eylemler sizin veya diğer hane üyeleri tarafından hangi sıklıkta yapılıyor?.....	95
Şekil 80: En önemli ve acil bulunan sorunlar	95
Şekil 81: Ekonomik Sorunlar	96
Şekil 82: Altyapı.....	96
Şekil 83: Ulaşım.....	97
Şekil 84: Çevre ve Temizlik.....	97
Şekil 85: Sosyal ve Kültürel Yaşamda Eksiklikler	98
Şekil 86: Eğitim ve Sağlık Hizmetleri.....	98
Şekil 87: Yerel Yönetim ve Yönetişim Eksiklikleri	99
Şekil 88: Kendiniz veya aileniz için Kütahya'da eksikliğini hissettiğiniz sosyal/ekonomik olanaklar neler?.....	99
Şekil 89: Önümüzdeki 5 yılda Kütahya'da yaşamaya devam etmeyi düşünüyor musunuz?	100
Şekil 90: Önümüzdeki 5 yılda Kütahya'da yaşamaya devam etmeyi düşünmenizin başlıca sebepleri nelerdir?	100
Şekil 91: Önümüzdeki 5 yılda Kütahya'da yaşamaya devam etmemeyi düşünmenizin başlıca nedenleri nelerdir?	101
Şekil 92: Sizce Kütahya'da girişimcilerin karşılaştığı/karşılaşabileceği en büyük zorluklar nelerdir?	102
Şekil 93: Mezuniyet sonrası kariyer planınız nedir?.....	102
Şekil 94: Kütahya'da hangi sosyal-kültürel faaliyetlerin artmasını istersiniz?.....	103
Şekil 95: Kütahya halkının belediye yöneticileri ve devlet yetkililerine önerileri	103

© 2025, KUTSO

Tüm hakları saklıdır. Bu eserin tamamı ya da bir bölümü, 4110 sayılı Yasa ile değişik 5846 sayılı FSEK uyarınca, kullanılmazdan önce hak sahibinden 52. Maddeye uygun yazılı izin alınmadıkça, hiçbir şekil ve yöntemle işlenmek, çoğaltılmak, çoğaltılmış nüshaları yayılmak, satılmak, kiralananmak, ödünç verilmek, temsil edilmek, sunulmak, telli/telsiz ya da başka teknik, sayısal ve/veya elektronik yöntemlerle iletilmek suretiyle kullanılamaz.

Bu rapor KUTSO için İstanbul Ekonomi Araştırma ve Danışmanlık A.Ş. tarafından hazırlanmıştır.

Yazarlar: Can Selçuki, Oğuz Gürerk ve İstanbul Ekonomi Araştırma Ekibi



*Sayın
Kütahya Ticaret ve Sanayi Odası üyeleri,
Kıymetli paydaşlarımız ve Değerli
hemşehrilerimiz,*

Önsöz

Kütahya, yüzyıllar boyunca Anadolu'nun üretim damarlarından biri, medeniyetlerin sessiz taşıyıcısı olmuştur. Yalnızca el emeğinin değil; kolektif hafızanın, kültürel sürekliliğin ve toplumsal dayanışmanın da merkezi olan bu köklü coğrafya, hammadde kaynakları kadar tarihi, kültürel birikimi, termal zenginlikleri ve verimli topraklarıyla güçlü bir kalkınma vaadi sunmaktadır.

Ancak değişen küresel rekabet koşulları, dijitalleşen üretim yapıları, çevresel sürdürülebilirlik gereklilikleri ve artan toplumsal beklentiler, artık şehirlerin de kendilerini yeniden tanımlamasını ve çok boyutlu bir dönüşüm sürecine girmesini zorunlu kılıyor. Elinizde tuttuğunuz **Kütahya Kalkınma Raporu**, tam da bu zorunluluğu fırsata dönüştürme iradesinin bir sonucu olarak; geçmişin birikimini geleceğin vizyonu ile buluşturmak, birlik duygusunu üretim gücüne dönüştürmek ve Kütahya'yı sürdürülebilir refaha taşıyacak somut bir yol haritası sunmak amacıyla hazırlandı.

Ülkemizin en stratejik coğrafi konumlarından birinde yer almasına, sanayideki köklü birikimine ve kültürel zenginliğine rağmen Kütahya, 2017 sonrasında belirgin şekilde ivme kaybetti. Kişi başına düşen gelir, Türkiye ortalamasının yüzde 74,7'sine gerilerken 2004-2023 döneminde ekonomik büyüme hızında 81 il arasında 73. sıraya indi. Genç ve nitelikli nüfus çevre illere göç etmeyi tercih ediyor; ihracatımız ise dar bir sektörel yapıya sıkışmış durumda. Bu tablo, Kütahya'nın artık küçük adımlarla ilerleyemeyeceğini, büyük ve eşgüdümlü bir dönüşüme ihtiyaç duyduğunu açık biçimde ortaya koyuyor.

Kütahya Kalkınma Raporu, söz konusu dönüşüm için kapsamlı bir başlangıç noktası sunuyor. Yüz kırk üç sanayi temsilcisiyle yapılan anketler, 301 hane ile yürütülen yaşam kalitesi araştırmaları ve ulusal/bölgesel düzeyde yapılan veri analizleriyle hazırlanan bu çalışma, hem sahadaki ihtiyaçları hem de karar alıcı düzeydeki stratejik

kırılganlıkları tespit etmektedir. Ancak rapor yalnızca sorunları saptamakla yetinmemekte, bu sorunlara yönelik uygulanabilir, zamanlaması net, kurumlar arası uyumu önceleyen bütünsel bir politika önerisi de sunmaktadır.

Sanayide seramiği ileri malzemeye, boru stratejik kimyasallara dönüştürmek; elektrikli araç yan sanayisini büyütmek elbette temel kalkış noktalarımızdır. Ancak Kütahya'nın kalkınmasında **turizm sektörü** de en az bu stratejik kaldıraçlar kadar belirleyici önemdedir.

Zira Kütahya, Aizanoi Antik Kenti'nden Frig Vadisi'ne, Dumlupınar Şehitliği'nden Yoncalı Termal Kaynakları'na kadar uzanan zengin mirasıyla tarih, kültür ve sağlık turizminin eşsiz bileşenlerine sahiptir. UNESCO Yaratıcı Şehirler Ağı'na dâhil edilen çini geleneğimiz ise yalnızca bir el sanatı değil; kültür temelli kalkınmanın güçlü bir simgesidir. Ancak bu zengin potansiyele rağmen, turizm gelirleri ve ekonomik çeşitlilik açısından ilimiz hak ettiği seviyeye ulaşamamıştır. Beş yıldızlı otel, kongre merkezi, nitelikli rehberlik ve sosyal altyapı eksiklikleri nedeniyle turizm bugüne dek kaldıraç etkisi yaratamamıştır.

Bu noktada KUTSO olarak büyük önem atfettiğimiz **Kütahya Turizm Master Planı**, yalnızca turizmin ekonomik katkısı açısından değil; aynı zamanda yaşam kalitesi, dışa açıklık ve ulusal marka değeri açısından da kritik bir öneme sahiptir. Bu raporun bulguları, Turizm Master Planı ile tam bir uyum içindedir: kültürel mirasın korunduğu, ancak aynı zamanda nitelikli turizm altyapısıyla desteklendiği bir Kütahya vizyonu artık ertelenemez bir gerekliliktir. Planın eksiksiz biçimde uygulanması, sürdürülebilir turizm zincirlerinin kurulması açısından hayati önemdedir.

Raporumuz, yalnızca sektörel öncelikleri değil; bu öncelikleri hayata geçirecek kurumsal mekanizmaları da önermektedir. Bunlar arasında:

- İl Koordinasyon Platformu
- Kütahya Kalkınma Veri Merkezi
- Bölgesel Garanti Fonu
- “Eve Dön” Tersine Göç Paketi
- Yeşil-Dijital Sanayi Dönüşüm Programı

yer alıyor. Bu yapıların kurulması, Kütahya'nın potansiyelini sürdürülebilir büyümeye dönüştürmek için artık bir tercih değil; bir zorunluluktur.

Bu doğrultuda gerek KUTSO çatısı altında gerekse özel sektör yatırımlarımız aracılığıyla cesur adımlar attığımızı açık yüreklilikle ifade edebilirim. Toplumsal gelişim için proje üretmeyi, yalnızca Kütahya'ya değil; aynı zamanda Türkiye'nin geleceğine katkı sunmanın en güçlü yollarından biri olarak görüyorum. Yaptığımız yatırımlar aracılığıyla, hem ülkemizin hem de ilimizin küresel rekabet gücünü ve sosyoekonomik

gelişmişlik düzeyini artıracak; topluma değer katacak, kalıcı izler bırakacak ve geleceği şekillendirecek projeler üretmekten hiçbir zaman vazgeçmedik. Bölgemizin ve ülkemizin kalkınmasına aktif katkı sunmak, bizim için bir sorumluluktan öte bir inanç meselesidir...

Bu çalışmayı yalnızca bir rapor değil, **ortak aklı ve kolektif iradeyi esas alan bir davet** olarak görüyoruz. Tüm kamu kurumlarını, özel sektörü, akademiye, yerel yönetimleri ve sivil toplumu bu vizyona ortak olmaya çağırıyoruz.

Çünkü geleceğin Kütahya'sı yalnızca üretimle değil; **birlikte üretilecek** inşa edilecektir.

Bu raporun yerelde ortak bir vizyonun oluşmasına katkı sunmasını, Kütahya'nın kalkınma yolculuğuna ilham vermesini diliyoruz; hep birlikte daha adil, daha dirençli ve daha iddialı bir gelecek için çalışmaya devam edeceğimizi kamuoyunun bilgisine sunuyorum.

**Saygılarımla,
Esin Güral Argat**

Kütahya Ticaret ve Sanayi Odası
Yönetim Kurulu Başkanı

Giriş

Kütahya Ticaret ve Sanayi Odası'nın vizyonu doğrultusunda hazırlanan bu rapor, ilin ekonomik yapısını küresel dönüşüm dinamikleri, ulusal kalkınma öncelikleri ve yerel paydaş beklentileri ışığında değerlendirmek amacıyla tasarlanmıştır. Çalışmanın temel amacı, Kütahya'nın mevcut üretim kapasitesini ve rekabet avantajlarını veri temelli bir bakışla masaya yatırmak; sanayi, ticaret ve beşerî sermaye alanlarında somut, uygulanabilir ve zamanlaması netleştirilmiş politika önerileri geliştirerek bir kalkınma planı geliştirmektir. Bu kapsamda nicel göstergelerle desteklenen sektörel analizler ve saha araştırmaları birlikte ele alınmış; yerel işletmelerin rekabet ve büyüme bağlamındaki ihtiyaçları ile kent sakinlerinin yaşam memnuniyeti ve hizmet beklentileri bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmiştir. Böylece rapor, yalnızca ekonomik büyümeyi hedefleyen bir perspektife sıkışmadan, sürdürülebilir kalkınmanın toplumsal, çevresel ve kurumsal boyutlarını da içeren kapsamlı bir gelişim rotası ortaya koymaktadır.

Çalışma sürecinde toplanan veriler, ulusal ve bölgesel strateji belgeleriyle uyumlu bir referans seti oluşturacak şekilde düzenlenmiş; böylece Kütahya'nın orta ve uzun vadede rekabet gücünü artıracak politika önerilerinin, hem Türkiye'nin kalkınma gündemine hem de uluslararası yeşil ve dijital dönüşüm stratejilerine entegre olmasına dikkat edilmiştir. Raporun izleyen bölümlerinde, önce ilin mevcut durumu ayrıntılı biçimde ele alınacak; ardından küresel ve ulusal makro eğilimler, sektörel kırılگانlıklar ve fırsat alanları tartışılarak Kütahya'nın sürdürülebilir büyüme rotası için somut adımlar önerilecektir.

Bu çerçevede Kütahya Kalkınma Planı'nın vizyonu ve misyonu aşağıda özetlenmiştir.

Vizyon

“Duygusal bağlılığı ekonomik refaha dönüştüren, yenilikçi ve dayanıklı kent.”

Kütahya, 2030'a kadar sanayi geleneğini ve kültürel mirasını koruyarak yüksek katma değerli üretime taşıyan; sakinlerinin kente duyduğu aidiyeti sürdürülebilir refaha dönüştüren, şoklara karşı dirençli bir ekosistem oluşturmayı hedeflemektedir.

Misyon

Kütahya Kalkınma Planı, kamu-özel-sivil paydaş iş birliğiyle

1. **Veri temelli yönetiřimi** güçlendirmek,
2. **Yüksek katma değerli sanayi ve hizmetler** için uygun finansman, nitelikli işgücü ve çağdaş altyapıyı sağlamak,
3. **Sosyal yaşam kalitesini** yükselterek genç ve uzman işgücünü kentte tutmak,
4. **Yeşil ve dijital dönüşümle** uyumluluğu hızlandırmak,

5. Bu adımları **kapsayıcı, şeffaf ve ölçülebilir** eylem çerçevesiyle uygulamaktır.

Arka Plan

Kütahya, sanayi geleneği ve İstanbul-Ankara-İzmir üçgenindeki stratejik konumuna rağmen son on yılda hem demografik hem de ekonomik olarak sınırlı bir büyüme sergilemiştir. İlin 2023 yılına ait kişi başı geliri 9.887 ABD dolarıdır; bu seviye TR33 bölge ortalamasının biraz altında, 13.243 ABD doları olan Türkiye ortalamasının ise belirgin biçimde altında, yüzde 74,7'si kadardır. Oysa 2004'te ülke ortalamasının yüzde 70,1'i olan kişi başı geliri, izleyen dört yılda hızlı bir yakınsama süreciyle yüzde 79,4'e yükselmiş ve Kütahya il sıralamasında on bir basamak atlayarak 2008'de 29'uncu sıraya yerleşmişti. 2008-2016 döneminde ise yakınsama yerini iraksamaya bırakmış, il 2016'da 36'ncı sıraya gerilemiştir. 2004-2023 dönemindeki büyüme hızı açısından ise 81 il arasında 73. sırada yer almakla birlikte aynı göstergeye göre il 2004-2010 döneminde 42, 2010-2017 döneminde 62, 2017-2023 döneminde ise 75. sırada yer almıştır. Dolayısıyla ilin büyüme performansı diğer illere kıyasla da 2017 sonrasında belirgin bozulma kaydetmiştir. Bu zikzaklı performans, Kütahya'nın potansiyelini istikrarlı biçimde hayata geçirebilmek için yeni sanayi politikalarına, teknoloji odaklı dönüşüme ve beşerî sermaye yatırımlarına ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.

Küresel ve Ulusal Bağlam

Dijitalleşme, yapay zekâ tabanlı otomasyon ve yeşil dönüşüm; üretim, ticaret ve istihdam yapılarını küresel ölçekte yeniden tanımlamaktadır. Türkiye ekonomisinin 2000'li yıllardaki hızlı büyümesine karşın, 2014 sonrasında yaşanan iraksama dönemi, "çarpık hizmetleşme" olarak adlandırılan yapısal sorunu görünür kılmıştır. Yüksek teknoloji ürünlerin toplam ihracattaki payının yüzde 3,6 gibi düşük bir düzeyde kalması ve ülkedeki teknolojik yoğunluğun iki ana kuşağa (İstanbul-Kocaeli ve Ankara-Eskişehir) sıkışması, orta ölçekli sanayi merkezlerinin dijital ve yeşil dönüşüm süreçlerine öncülük ederek yeni rekabet alanları yaratmasını zorunlu kılmaktadır. Kütahya'nın mevcut sanayi temeli bu zorunluluğu fırsata dönüştürme potansiyeli taşıırken, sektörel çeşitlilik yetersizliği yüksek katma değerli büyümeyi sınırlandırmaktadır.

Ulusal ölçekte yol gösterici olan *2024-2028 Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi* (BGUS), Kütahya'yı küresel entegrasyon ve rekabetçilik eksenlerinde, başta imalat deneyimi ve lojistik konumu olmak üzere yüksek katkı potansiyeli taşıyan iller arasında tanımlarken, kırılganlığı azaltacak sektörel çeşitliliği ve yüksek katma değerli üretimi öncelikli görmektedir. Mevcut strateji belgelerinden Zafer Kalkınma Ajansı'nın 2017-2023 il stratejisi de kenti "seramik başkenti" olarak öne çıkarmakla birlikte, ihracatın dar ürün sepetine bağlı kalması ve nitelikli işgücünün göç etmesi gibi yapısal risklerin sürdüğünü vurgulamaktadır. Bu çerçeve Kütahya'nın ihracat profili, teknoloji yoğunluğu ve beşerî sermaye gibi kırılganlık alanlarını azaltacak ve sanayi altyapısı, lojistik konumu ve zengin kültürel-termal varlıkları gibi güçlü yanlarını değerlendirecek bütüncül bir kalkınma modeline duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır.

Veri Temeli ve Saha Çalışmaları

Raporda Kütahya kalkınma planının sağlam bir veri temeline oturması amacıyla yürütülen kapsamlı ikincil veri analizi, sahadaki paydaş görüşleriyle tamamlandı. *İş Dünyası ve Sanayici Anketi*, Kütahya'da faaliyette bulunan firmaların iş ortamına, gelecek beklentilerine ve yatırım kararlarına ilişkin değerlendirmelerini ortaya koydu; altyapı, teşvik ve işgücü konularında dile getirilen somut ihtiyaçlar, planın rekabetçilik ve yatırım bölümlerine doğrudan girdi sağladı. Buna paralel olarak yürütülen *Halk Anketi*, kent sakinlerinin yaşam memnuniyeti, belediye hizmetleri ve altyapı öncelikleri hakkında nicel ve nitel veriler sundu; böylece planın ekonomik büyümenin yanı sıra toplumsal boyutu da kapsamasını, yurttaşların önceliklerinin (örneğin kent içi ulaşım ve çevre temizliği) ve beklentilerinin stratejiye yansıtılmasını mümkün kıldı. Bu sebeple raporda sunulan kalkınma planı aşağıdaki üç farklı veri kaynağının sentezine dayanmaktadır:

1. **İkincil veriler** – TÜİK, SGK, TİM, Ticaret Bakanlığı, Zafer Kalkınma Ajansı vb. kaynaklardan derlenen ekonomik, sosyal ve sektörel istatistiklere dayalı analizler;
2. **İş Dünyası ve Sanayici Anketi** – 143 firma temsilcisinden alınan yanıtlar;
3. **Halk Anketi – Yaşam Kalitesi** – 301 katılımcıdan toplanan görüşler.

Bu saha bulgularının, BGUS hedefleri ve bölgesel kalkınma literatüründeki örneklerle birlikte değerlendirilmesi, Kütahya için gerçekçi olduğu kadar kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlemeye; ilgili kurumlar arasında sorumlulukları net, eş güdümlü ve uygulanabilir politika adımlarını tasarlamaya olanak sağlamıştır. Bu şekilde il, ulusal stratejilerle uyumlu, yerel özgünlüğe duyarlı ve sürdürülebilir bir rekabetçi yapıya kavuşarak, 2000'li yılların başındaki yakınsama ivmesini yeniden yakalama ve kalıcı hale getirme potansiyeline erişebilecektir.

Mevcut Strateji Belgeleri Kütahya'yı Nasıl Değerlendiriyor?

Bu bölümde "2024-2028 Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi" ve Zafer Kalkınma Ajansı'nın "2017-2023 Kütahya İli Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisi" dokümanları ayrıntılı bir şekilde değerlendirilerek, Kütahya'nın durumuna yönelik strateji belgelerinde öne çıkan algı belirlenmeye çalışılmıştır.

Kütahya'nın Ekonomik Göstergeleri

Kütahya ili 2024 itibarıyla yaklaşık 571 bin nüfusa sahiptir ve son yıllarda nüfus artışı oldukça sınırlıdır. İlin ekonomisi, kişi başına 9.887 ABD doları GSYH ile ekonomik açıdan orta seviyede bir performansa sahiptir. Nitekim sosyo-ekonomik gelişmişlik endeksinde (SEGE 2017) Kütahya Türkiye'de 81 il arasında 37. sırada yer almıştır, yani ulusal ortalamaya yakın bir gelişmişlik düzeyi bulunmaktadır.

Ekonomik yapıya bakıldığında sanayi sektörü ön plandadır. İmalat sanayinde özellikle toprağa dayalı sanayiler (porselen, seramik, cam vb.) ile madencilik, kimya ve tekstil sektörleri önemli paya sahiptir. Kütahya, geleneksel çini ve seramik üretimiyle ülke çapında tanınmaktadır ve bu alandaki başarı sayesinde UNESCO Yaratıcı Şehirler Ağı'na dahil olmuştur. İlde son yıllarda otomotiv yan sanayi yatırımlarında artış gözlenmekte, ayrıca makine imalatı, metalürji (alüminyum), geri dönüşüm, ağaç ürünleri ve gıda sanayi gibi çeşitli imalat faaliyetleri de gelişme göstermektedir. Hizmet sektörü ve turizm ise sahip oldukları potansiyele rağmen ekonomide daha sınırlı bir yer tutmaktadır. Tarım sektöründe ise tahıl (buğday, arpa), nohut (özellikle Tavşanlı leblebisi için), şeker pancarı ve meyve-sebze üretimi öne çıkmaktadır.

Dış ticaret verileri incelendiğinde Kütahya'nın ihracatının büyük ölçüde tek bir sektöre dayalı olduğu görülmektedir. İmalat sanayi ihracatının yaklaşık %77'sini, "diğer metalik olmayan mineral ürünler imalatı" (başta seramik, porselen ve cam ürünleri) oluşturmaktadır. Bu sektör aynı zamanda sanayi istihdamının %40'ını sağlamaktadır. İhracatta ikinci sırada ana metal ve kimyasal ürünler gelse de payları oldukça düşüktür. İthalat tarafında ise genelde sanayi üretimine girdi sağlayan ara mallar söz konusu olup, ihracata kıyasla daha dengeli bir dağılım bulunmaktadır. Kütahya'nın 2013-2023 arasında ihracatını %74,7 oranında artırarak ulusal artış oranının (%58,3) üzerinde bir performans sergilese de, ihracatının düzeyi ve sektörel çeşitliliği düşüktür. Kişi başına düşen ihracat tutarı 2023 yılı itibarıyla Kütahya'da yaklaşık 528 ABD doları iken TR33 bölgesi ortalaması 1346 ABD doları düzeyindedir. Bu göstergeler, Kütahya ekonomisinin hem üretim hem de dış ticaret anlamında belirli kalemlere yoğunlaştığını ortaya koymaktadır.

İlin istihdam göstergelerine bakıldığında, işgücünün önemli bir bölümü imalat sanayinde istihdam edilmektedir. Bununla birlikte, ildeki istihdam yapısı teknoloji düzeyi açısından incelendiğinde düşük ve orta-düşük teknoloji sektörlerin ağırlığı açıkça görülür. 2022 yılı verilerine göre Kütahya imalat sanayi istihdamının yalnızca %0,15'i yüksek teknoloji sektörlerde, buna karşın %48'i orta-düşük ve %28'i düşük teknoloji sektörlerde çalışmaktadır. Bu tablo, Kütahya'daki üretim yapısının ileri teknolojiye dayalı olmadığını göstermektedir. TÜİK'in 2023 tahminlerine göre ildeki işsizlik oranı %7,3 ile ülke ortalaması olan %9,4'ün belirgin altındadır ancak %48,5 olan istihdam oranı ülke ortalamasına (%48,5) yakındır.

Sektörel Öncelikler ve Ekonomik Kırılganlıklar

Kütahya ekonomisinin sektörel yapısı bazı güçlü yönlerin yanı sıra kırılganlıklar da barındırmaktadır. İlin en güçlü sektörü olan seramik, porselen ve cam sanayi (toprağa dayalı sanayi), aynı zamanda en büyük kırılganlık unsuru olarak görülmektedir. İlin 2024 ihracatının %49'unu tek başına "çimento, cam, seramik ve toprak ürünleri"

sektörünün gerçekleştirmesi ve ekonominin bu denli dar bir alana bağımlı olması, küresel talep daralmaları veya sektörel krize karşı Kütahya'yı savunmasız bırakabilir. Nitekim ihracatın tek bir sektöre bağımlı olmasının olası riskleri strateji belgelerinde açıkça belirtilmiştir: Tek sektöre dayalı ihracat yapısı, küresel bir krizde il ihracatını oldukça olumsuz etkileyebilecek bir kırılganlık kaynağıdır. Bu nedenle ekonominin sektörel açıdan çeşitlendirilmesi bir öncelik haline gelmektedir.

Bir diğer önemli mesele, beşerî sermaye ve göç sorunudur. Kütahya geçmiş yıllarda sürekli net göç vermiş; özellikle genç ve nitelikli işgücü çevredeki daha gelişmiş illere yönelmiştir. İş imkanlarının kısıtlı olması ve yaşam kalitesinin düşüklüğü, ili terk etme eğilimini artıran temel sebeplerdir. Bu durum hem demografik yapıyı olumsuz etkilemekte (ilin nüfusu yaşlanmakta ve genç nüfus oranı azalmakta) hem de mevcut ve potansiyel yatırımcılar için kalifiye eleman bulunabilirliğini zorlaştırmaktadır. Dumlupınar Üniversitesi'nin her yıl yetiştirdiği binlerce mezunun önemli bir kısmının il dışında iş aramayı tercih etmesi, Kütahya'da beyin göçü şeklinde tanımlanabilecek bir durum yaratmaktadır. Sonuç olarak, nitelikli işgücü kaybı Kütahya'nın kalkınmasının önünde yapısal bir engel ve kırılganlık alanıdır.

Kütahya sanayi altyapısında da bazı kırılganlıklar mevcuttur. İlde 7 adet Organize Sanayi Bölgesi bulunsa da bunların bazıları tam kapasite faaliyete geçmiş değildir ve altyapı sorunları yaşanmaktadır. Örneğin, büyük yatırımlar için planlanan Altıntaş Zafer OSB'de yıllardır çözölemeyen doğal gaz temini sorunu henüz bu ay çözüme kavuşmuştur. Yine Simav OSB'nin altyapısının henüz tamamlanmadığı, ihtisas termal seracılık OSB'si olarak düşünölmesine rağmen henüz yatırım yapılamadığı görölmektedir. Mevcut OSB'lerin bir kısmında genişleme için arazi kamulaştırma problemleri ve sosyal/teknik tesis eksiklikleri de dile getirilen sorunlardır. Bu altyapısal zafiyetler, yatırım çekme ve mevcut sanayinin büyümesi konusunda Kütahya'nın rekabet gücünü azaltmaktadır.

Turizm sektörü, Kütahya'nın kırılgan ama aynı zamanda fırsat barındıran alanlarından biridir. İlin zengin tarihi ve kültürel mirası (Aizanoi Antik Kenti, Frig Vadisi, Dumlupınar Şehitliği vb.) ile yaygın termal su kaynakları önemli bir potansiyel sunmaktadır. Ancak bu potansiyel yeterince ekonomik faydaya dönüşmemektedir. En belirgin sorun, konaklama ve tesis kalitesindeki yetersizliklerdir: Kütahya'da kongre merkezine sahip 5 yıldızlı otel veya üst düzey termal otel yetersizliği, profesyonel rehber eksikliği ve turistlerin ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal altyapının sınırlı olması nedenleriyle il turizmden hak ettiği geliri elde edememektedir. Turizm altyapısının eksikliği, sektörü kırılgan kılarken bu alandaki geliştirme çalışmaları ekonomik çeşitlilik için bir fırsat da sunmaktadır.

Özetle, Kütahya ekonomisinin başlıca kırılganlıkları: sektörel çeşitliliğin az olması, yüksek katma değerli üretimin sınırlı kalması, genç nüfus ve beyin göçü

sorunu, sanayi altyapısındaki eksikler ve turizm gelirlerinin düşük düzeyi olarak sayılabilir. Diğer yandan, var olan güçlü sektörlerin üzerine katma değer ekleme, potansiyel sektörleri canlandırma ve insan kaynağını doğru yönlendirme imkanları da mevcuttur.

Kalkınma Planında Odaklanılacak Temel Alanlar

Kütahya için hazırlanacak kalkınma stratejisinde, yukarıdaki tespitler ışığında stratejik öncelik alanlarının doğru belirlenmesi kritik önem taşımaktadır. Ulusal düzeyde ortaya konan 2024-2028 Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi de bölgesel kalkınma politikalarının dört ana ekseninde şekilleneceğini vurgulamaktadır: Küresel entegrasyon, rekabetçilik, bölgeler arası yakınsama ve afet sonrası yeniden yapılandırma. Kütahya'nın kalkınma planı, bu ulusal çerçeveye uyumlu biçimde hem kendi özgün ihtiyaçlarına hem de ulusal hedeflere katkı sağlayacak alanlara odaklanacaktır.

Sanayi ve Teknoloji Atılımı: İlin sanayi yapısını daha çeşitlendirmek ve teknolojik seviyesini yükseltmek birinci öncelik olmalıdır. Bu kapsamda, mevcut seramik ve porselen sektöründe katma değeri artıracak stratejiler (tasarım, marka, ileri malzeme teknolojileri kullanımı gibi) desteklenmelidir. Aynı zamanda otomotiv yan sanayi, makine-metal imalatı, kimya gibi gelişme eğilimindeki sektörler özel teşviklerle büyütülmeli ve yeni yüksek katma değerli sektörlerin (örneğin savunma sanayi tedarikçiliği, elektronik, yenilenebilir enerji ekipmanları üretimi gibi) ilde filizlenmesi sağlanmalıdır. Kütahya'nın imalatında yüksek teknoloji payının %1'in dahi altında olması, bu alanda atılım yapma gerekliliğine işaret etmektedir. Bu nedenle, AR-GE, inovasyon ve girişimcilik ekosisteminin güçlendirilmesi (teknopark, inovasyon merkezleri, üniversite-sanayi iş birliği programları vb.) stratejisinin temel bileşenlerinden biri olmalıdır. Ulusal BGUS belgesinde de bölgesel rekabetçiliği artırmak için yenilikçilik ve katma değerli üretimin desteklenmesi önemle vurgulanmıştır.

İnsan Kaynağının Geliştirilmesi ve Göçün Tersine Çevrilmesi: Kütahya'da kalkınmanın sürdürülebilir olması için nitelikli insan sermayesinin korunması ve geliştirilmesi gereklidir. Strateji, Dumlupınar Üniversitesi ve meslek yüksekokullarındaki eğitim programlarını ilin sanayi ve hizmet sektörlerinin ihtiyaçlarına uygun hale getirmeye yönelik adımları içermelidir. Mezunların istihdamını kolaylaştıracak staj programları, kariyer merkezleri ve teknokent olanakları artırılmalıdır. İlde kalifiye eleman açığı çeken sektörlerle iş birliği yapılarak işe yerleştirme ve yönlendirme mekanizmaları kurulabilir. Ayrıca, Kütahya'nın bir yaşam merkezi olarak cazibesini artırmak amacıyla yaşam kalitesi odaklı yatırımlar (sosyal ve kültürel aktiviteler, konut kalitesi, şehircilik ve çevre düzenlemeleri) planlanmalıdır. Giden genç nüfusu geri çekebilmek ve mevcut nüfusu tutabilmek için insani gelişme

boyutuna özel önem verilmelidir. Bu yaklaşım, BGUS'nin bölgeler arası yakınsama hedefiyle de uyumludur.

Altyapı ve Yatırım Ortamının İyileştirilmesi: Kütahya'da sanayi altyapısının güçlendirilmesi stratejinin önemli bir bileşeni olacaktır. Özellikle OSB'lerin tam kapasite faaliyete geçmesi için gereken altyapı yatırımları planlanmalıdır. Ulaşım bağlantılarının iyileştirilmesi de yatırımları cezbedecektir. Kütahya'nın coğrafi olarak avantajlı konumunun (İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa gibi metropollere eşit mesafede oluşu) daha iyi değerlendirilmesi için karayolu, demiryolu ve hava yolu altyapılarındaki eksikler giderilmelidir. Zafer Havalimanı ve planlanan hızlı tren hatları ile entegrasyon sağlanması, ilin küresel entegrasyon kabiliyetini de artırabilir. Bunun yanı sıra, yatırım destek ofisleri ve bürokratik süreçlerin iyileştirilmesi, yerli-yabancı yatırımcılar için Kütahya'yı daha cazip hale getirmek adına strateji kapsamına alınmalıdır. Yatırım ortamını güçlendirmek, BGUS'nin "küresel ekonomiye entegrasyon" boyutuyla da örtüşen bir hedeftir.

Turizm ve Hizmet Sektörünün Geliştirilmesi: Kütahya'nın sahip olduğu turizm potansiyelini harekete geçirmek için plan dahilinde turizm altyapısının geliştirilmesi öncelik olmalıdır. Somut olarak, uluslararası standartta bir termal turizm kompleksi veya marka otellerin yatırım yapması teşvik edilebilir. Frig Vadisi, Aizanoi gibi kültürel miras alanlarında ziyaretçi deneyimini iyileştirecek tesisler ve tanıtım faaliyetleri desteklenmelidir. Her ilçeye yayılmış termal kaynaklar entegre bir turizm rotası ile pazarlanabilir. Ayrıca Kütahya çiniciliğinin UNESCO markası, kültür turizmi bağlamında ekonomiye daha fazla katkı sağlayacak şekilde değerlendirilmelidir. Plan kapsamında tema parkurlar, müze ve sanat festivalleri, el sanatları merkezleri gibi çekim unsurları yaratılabilir. Turizm sektörünün canlanması, hizmetler sektöründe istihdam yaratırken ilin ekonomik çeşitliliğini de artıracaktır. Nitekim BGUS, turizm sektörünün bölgesel kalkınmada önemli bir araç olduğunu ve özellikle tematik turizm planlamalarıyla bölge ekonomilerinin güçlendirileceğini belirtmektedir. Bu stratejiye paralel olarak Kütahya da kendine has turizm temalarını (termal sağlık, kültür-tarih, kış sporları gibi) ekonomiye kazandırmayı hedeflemelidir.

Tarım ve Kırsal Kalkınma: Her ne kadar Kütahya ekonomisi tarımsal ağırlıklı olmasa da kırsal kesimde tarım ve hayvancılık önemli geçim kaynaklarıdır. Bu nedenle strateji, jeotermal seracılık (özellikle Simav bölgesindeki mevcut başarılı örneğin yaygınlaştırılması), modern sulama teknikleri ve ürün çeşitlendirmesi gibi konularda çiftçilere destek programları içermelidir. Leblebi üretimiyle bilinen Tavşanlı'da nohut üretiminin desteklenmesi veya şeker pancarı, meyve-sebze gibi ürünlerde verimliliği artıracak projeler de kırsal kalkınma başlığı altında ele alınabilir. Tarım ve sanayi entegrasyonunu sağlamak üzere, gıda sanayinin (süt ve süt ürünleri, et işleme, konservecilik vb.) gelişimi de teşvik edilmelidir. Bu alandaki gelişmeler, kırsal nüfusun refahını artırarak iç göçü azaltabilir ve ilin genel ekonomik yapısını dengeleyebilir.

Sürdürülebilirlik ve Dirençlilik: Kalkınma stratejisi Kütahya ekonomisinin şoklara karşı dayanıklılığını artırmayı hedeflemelidir. Tek sektöre bağımlılığın azaltılması zaten bu kapsamın bir parçasıdır ama buna ek olarak enerji verimliliği, yenilenebilir enerji kullanımı, çevreye duyarlı üretim uygulamaları desteklenerek hem çevresel sürdürülebilirlik sağlanmalı hem de uzun vadede rekabet avantajı elde edilmelidir. Örneğin madencilik faaliyetlerinde çevresel tedbirlerin artırılması, seramik sektöründe enerji yoğun üretim süreçlerinin iyileştirilmesi gibi adımlar bu kapsamda düşünülebilir. BGUS, bölgelerin şoklara dayanıklılığını artırmayı planlanan çalışmalar arasında vurgulamaktadır. Bu doğrultuda Kütahya da ekonomik kırılganlıklarını azaltacak, kriz yönetimi kapasitesini artıracak tedbirleri kalkınma stratejisine entegre etmelidir. Afet riskleri Kütahya için öncelikli bir konu olmasa da çevre ve iklim kaynaklı risklere (madencilik atıkları, su kaynaklarının sürdürülebilir kullanımı gibi) karşı proaktif önlemler alınması kalkınma perspektifiyle uyumlu olacaktır.

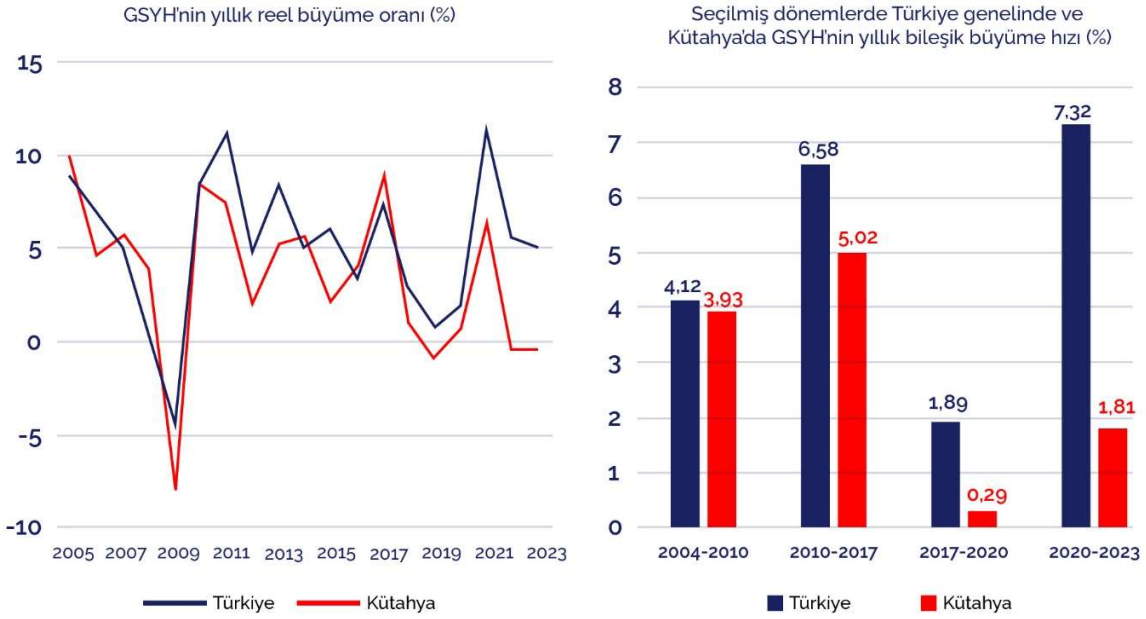
Yukarıdaki alanlar, Kütahya'nın kalkınma stratejisinde yer alması gereken temel eksenlerdir. Planlama sürecinde, ulusal strateji hedefleriyle uyumlu ve yerelin ihtiyaçlarına duyarlı bu alanlar için ayrıntılı eylem ve projeler geliştirilecektir. Ayrıca planın başarılı olabilmesi için paydaş katılımı kritik önemdedir. Nitekim BGUS belgesi de bölgelerin kalkınmasında paydaşlar arası iş birliği ve çok düzeyli yönetim yapısının önemine dikkat çekmektedir. Bu nedenle, Kütahya kalkınma planı hazırlanırken yerel yönetimler, özel sektör, sivil toplum ve üniversite gibi paydaşlarla ortak çalışma ve veri paylaşımı sağlanmalıdır.

Kütahya'nın Genel Ekonomik Görünümü

2004-2023 dönemindeki 19 yılın 6'sında Kütahya'nın yıllık GSYH büyüme hızı ülke genelindeki büyüme hızının üzerinde gerçekleşmiştir. Bu yılların üçü ilin yıllık bileşik büyüme hızının ülke ortalamasında çok yakın olduğu 2004-2010 döneminde, diğer üçü ise ilin en hızlı büyüme dönemi olan 2010-2017 döneminde gerçekleşmiştir. Şekil 1'de görüleceği üzere 2008 küresel finans krizi ve 2020 pandemisi gibi şok dönemlerinde il ekonomisi ülke ortalamasına kıyasla daha olumsuz etkilenmekte ve toparlanma hızı yavaş olmaktadır. Uzun vadeli büyüme hızını temsilen 2004-2023 dönemi yıllık bileşik büyüme hızı incelendiğinde ülke ekonomisinin %5,2 hızla büyüdüğü ancak Kütahya'da aynı oranın %3,4 olduğu dikkat çekmektedir. Ancak Kütahya ile ülke ortalaması arasındaki ayrışma daha çok 2017 sonrası dönemde belirgindir. Nitekim pandemi etkisini de ihtiva eden 2017-2020 döneminde ülke ekonomisi %1,89 hızla büyürken Kütahya ekonomisi %0,29 hızla büyümüş, ancak

pandemi şoku sonrası dönemi temsil eden 2020-2023 döneminde ise ülke ekonomisi %7,32 hızla büyürken, Kütahya'da aynı oran %1,81'de kalmıştır.

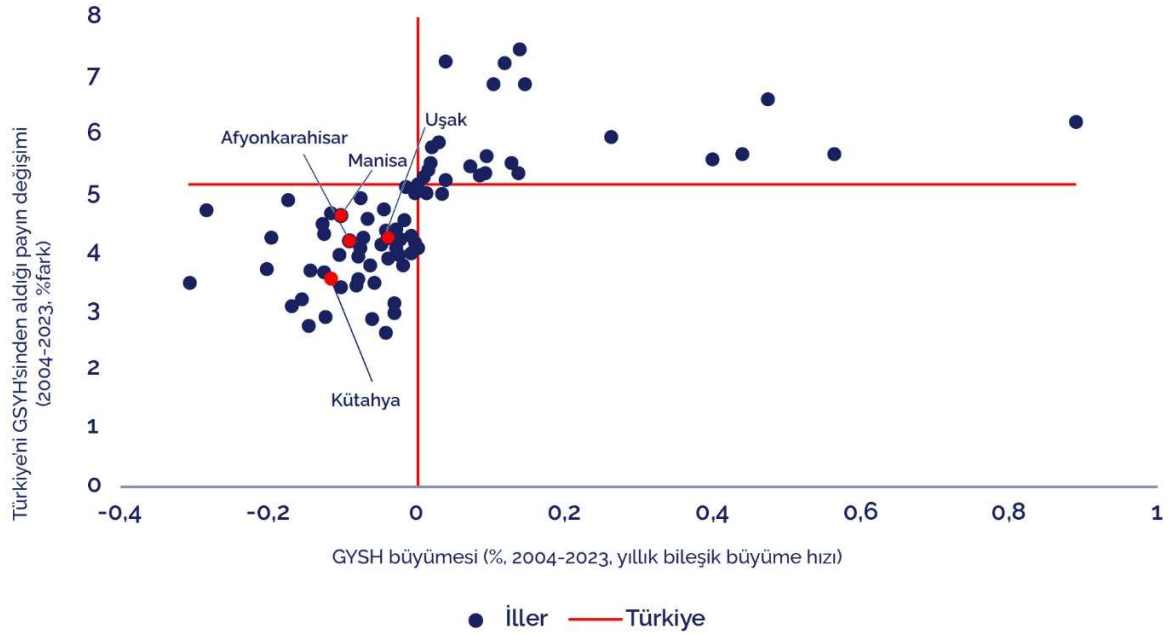
Şekil 1: Kütahya'nın yıllık ve seçilmiş dönemlerdeki büyüme hızının ülke ortalamasıyla karşılaştırılması (%)



Kaynak: TÜİK, yazarların hesaplamaları.

Uzun vadeli (2004-2023) yıllık bileşik büyüme hızı açısından ülke ortalamasının altında olan Kütahya'nın söz konusu dönemde ülkenin toplam GSYH'sinden aldığı pay 0,1 puan azalmıştır. Söz konusu dönemde ortalamadan küçük büyüyen ve bu nedenle ülke ekonomisinden aldığı pay azalan 53 il arasında Kütahya ile beraber TR33 Bölgesi'nin diğer üç ili olan Afyonkarahisar, Manisa ve Uşak da bulunmaktadır ancak bu dört il arasında en yavaş büyüme performansını Kütahya sergilemiştir. (Şekil 2) Kütahya 2004-2023 dönemindeki büyüme hızı açısından 81 il arasında 73. sırada yer almakla birlikte aynı göstergeye göre il 2004-2010 döneminde 42, 2010-2017 döneminde 62, 2017-2023 döneminde ise 75. sırada yer almıştır. Dolayısıyla ilin büyüme performansı diğer illere kıyasla da 2017 sonrasında belirgin bozulma kaydetmiştir.

Şekil 2: İllerin 2004-2023 dönemi büyüme performansı

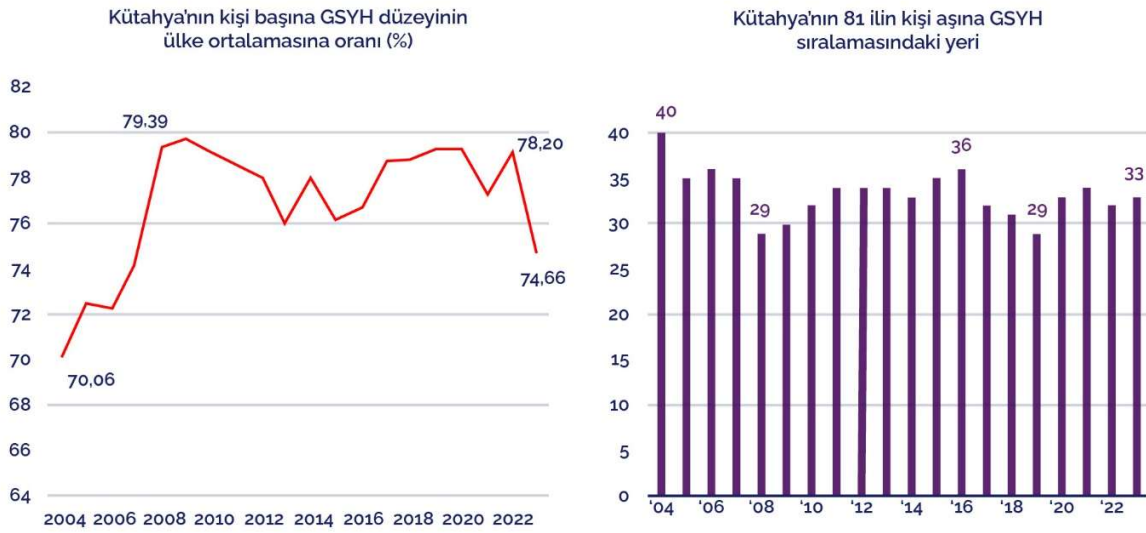


Kaynak: TÜİK, yazarların hesaplamaları.

Kütahya'nın kişi başına GSYH'si 2004'te ülke ortalamasının yüzde 70,06'sı iken, il 2008'e kadar hızlı bir yakınsama süreci yaşayarak bu oranı 2008'de %79,39'a çıkarmıştır. Nitekim söz konusu dönemde 81 ilin kişi başına GSYH sıralamasında 11 sıra yükselerek 2008'de 29. sırada yer almıştır. Ancak 2008-2016 döneminde yakınsama süreci yerini ıraksama sürecine bırakmış ve il 2016'da kişi başına GSYH sıralamasında 36. sıraya gerilemiştir. 2016'dan pandemi öncesi olan 2019'a kadar yine bir yakınsama süreci yaşanmış ve il sıralamasında 2008'deki konum yeniden yakalanmış olsa da ilin kişi başına GSYH'sinin ülke ortalamasına oranı 2008 düzeyinin altında gerçekleşmiştir. 2019 sonrasında ise yakınsama gene durmuş ve Kütahya 2023 itibarıyla Türkiye'nin kişi başına GSYH düzeyi en yüksek 33. ili olarak konumlanmıştır. (Şekil 3) 2004-2023 dönemi boyunca ilin bağlı olduğu TR33 bölgesinin diğer illeri farklı dönemlerde yakınsama performansı gösterebilir de 2004-2023 dönemi incelendiğinde bölgedeki dört ilden uzun vadede en hızlı yakınsamayı Kütahya'nın sergilediği görülmektedir. Kişi başına GSYH'nin ülke ortalamasına oranı 2004-2023 döneminde Kütahya'da 4,6 puan artarken aynı artış oranı Manisa'da 4,06, Afyonkarahisar'da 0,68 puan iken Uşak'ta -2,12 puan olmuştur. Ancak Kütahya söz konusu yakınsamayı 2004-2008 döneminde yaşamış ve 2008 sonrasında ülke ortalamasından ıraksamaya başlamış olup bu son dönemde yaşadığı ıraksama bölgesindeki diğer illerden belirgin olmuştur. Nitekim kişi başına GSYH düzeyinin ülke ortalamasına oranının 2008-2023 dönemi değişimi Kütahya'da -4,74, Manisa'da -1,56, Uşak'ta -1,21, Afyonkarahisar'da ise 1,15 puan

olmuştur. Diğer bir ifadeyle 2008 sonrası dönemde kendi bölgesinin en kötü yakınsama performansını sergileyen Kütahya, 81 il arasında ise aynı dönemde yakınsama performansı en kötü 28. il olmuştur. Bu durum, Kütahya'nın ekonomik potansiyelini istikrarlı şekilde kullanabilmesi ve artırması için yeni bir stratejik bakış açısına ve kendi yapısal sorunlarına odaklanan politikalara ihtiyaç olduğunu göstermektedir. İlin yakınsama trendindeki bozulmayı aşmak ve ekonomik performansını yeniden canlandırmak adına farklı yaklaşımların ve yenilikçi politika setlerinin benimsenmesi büyük önem taşımaktadır.

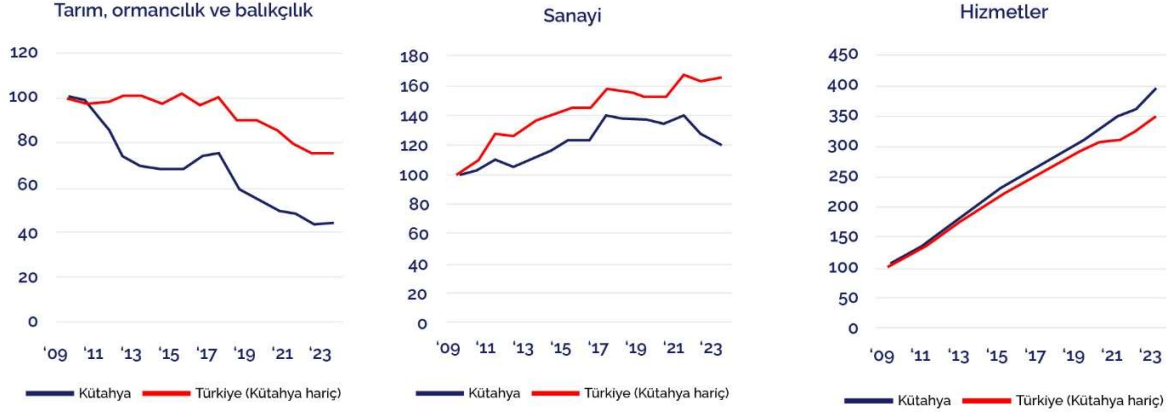
Şekil 3: Kütahya'nın kişi başına GSYH'sinin ülke ortalamasına oranı ve 81 ilin kişi başına GSYH sıralamasındaki yeri



Kaynak: TÜİK, yazarların hesaplamaları.

Kütahya'nın büyüme performansı açısından ülke ortalamasından sapmasının nedenlerini incelemek üzere ilde girişim sayısı değişimi ve girişim başına katma değer gelişimi incelenmiştir. İlk olarak 2009'dan 2023'e ülke genelinde girişim sayısı %42,4 artarken aynı oran Kütahya'da %13,6 olarak gerçekleşmiştir. Söz konusu dönemde ülke genelindeki girişim sayısı artışının %0,23'ü Kütahya'da gerçekleşmiştir ancak sektörel detayda incelendiğinde bu katkının sanayi sektöründe %0,17, hizmetler sektöründe ise %0,42 olduğu dikkat çekmektedir. Dolayısıyla ilk bulgu özellikle sanayi sektöründe ilin yatırım çekiciliğinin ülke ortalamasına kıyasla düşük olduğudur.

Şekil 4: Kütahya ve Kütahya hariç ülke ortalamasında girişim başına sektörel katma değer gelişimi (2009=100)



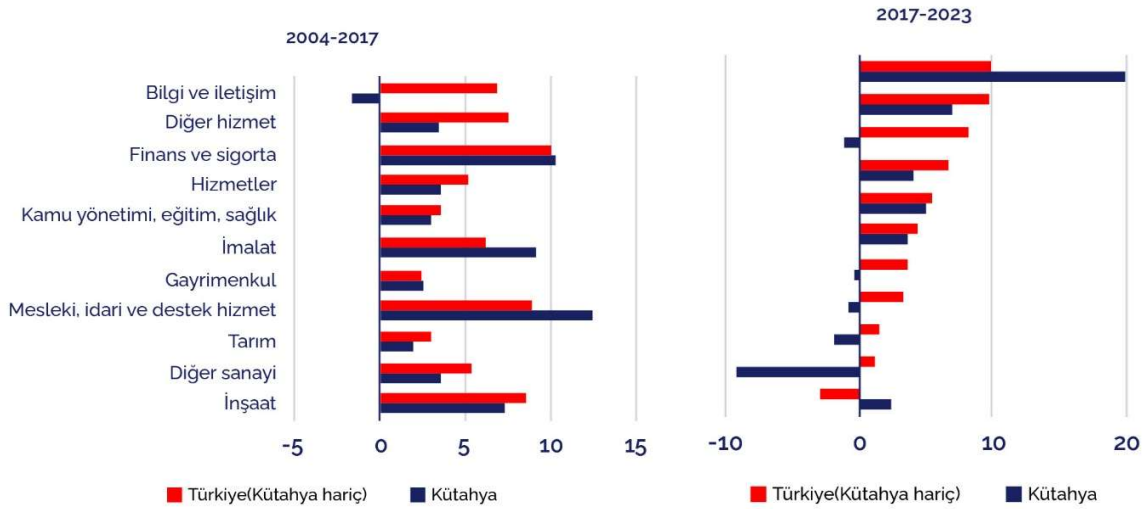
Kaynak: TÜİK, yazarların hesaplamaları.

Bir verimlilik göstergesi olarak girişim başına katma değer dinamikleri ise Şekil 4'te sunulmuştur. 2010'dan beri ildeki tarımsal girişim başına tarım katma değerinin reel olarak hızlı şekilde gerilediği görülmektedir. Özellikle 2009-2015 döneminde Kütahya hariç ülke ortalamasında bu değer yataya yakın bir seyir izlerken Kütahya'da %32 verimlilik kaybı yaşanmıştır. 2015-2023 döneminde ise Kütahya'da söz konusu verimlilik göstergesi %34,7 azalırken aynı oran Kütahya hariç ülke ortalamasında %25,8 olmuştur. Sanayi sektöründe ise tek sorunun yatırım çekiciliğindeki düşüş olmadığı, bunun yanında bir verimlilik sorunu olduğu da görülmektedir. 2009-2023 dönemi boyunca girişim başına sanayi katma değeri Kütahya'da %1,3, Kütahya hariç ülke ortalamasında ise %3,6 yıllık bileşik büyüme hızı ile artmıştır. Diğer taraftan özellikle 2021 sonrasında Kütahya'daki sanayi verimliliği kaybının ülke ortalamasından oldukça fazla olması da dikkat çekmektedir. Nitekim 2021-2023 döneminde girişim başına sanayi katma değeri Kütahya hariç ülke ortalamasında %1,7 azalırken Kütahya'da %13,6 azalmıştır. Hizmetler sektörü verimliliğinde ise ilin 2019'a kadar ülke ortalaması ile benzer, 2019 sonrasında ise ülke ortalamasının üzerinde bir büyüme eğilimi sergilediği görülmektedir. 2009-2019 döneminde girişim başına hizmetler katma değerinin yıllık bileşik büyüme hızı Kütahya'da %11,8, Kütahya hariç ülke ortalamasında %11,2 iken aynı oranlar 2019-2023 döneminde sırasıyla %6,6 ve %4,7 olmuştur.

Kütahya'nın ülke ortalamasına kıyasla büyüme performansındaki kırılganlık dönemi olan 2017'nin öncesi ve sonrasında ana sektörler detayında yaratılan katma değer yıllık bileşik büyüme hızları Şekil 5'te gösterilmiştir. 2017 öncesinde Kütahya, finans, imalat, gayrimenkul ile mesleki, idari ve destek hizmet faaliyetleri sektörlerindeki katma değerini ülke ortalamasından daha hızlı büyütmeyi başarmıştır. Ancak 2017 sonrasında Kütahya'nın ülke ortalamasından iyi performans sergilemeyi başardığı iki

sektörün inşaat ile bilgi ve iletişim hizmetleri sektörleri olduğu görülmektedir.¹ 2017 sonrasında Kütahya'da imalat sektörünün büyüme hızı ülke ortalamasının gerisinde kalsa da 2017-2023 döneminde ildeki toplam sektörel katma değer artışının %66,2'sini bu sektör sağlamıştır. Aynı dönemde Kütahya dışındaki illerde sektörlerin yarattığı toplam katma değer artışının ise %17,6'sını imalat sağlamıştır. Kütahya'daki 2017-2023 dönemi katma değer artışına en çok katkıyı sağlayan diğer iki sektör olan hizmetler (%60,5 katkı) ile kamu yönetimi, eğitim ve sağlık (%55,9 katkı) sektörlerinin diğer 80 ilin katma değer artışına katkısı ise sırasıyla %38,9 ve %12,4 olarak gerçekleşmiştir. Şekil 5'te yer alan 11 sektörden beşinde Kütahya'nın yarattığı katma değer 2017'den 2023'e azalırken, bu beş sektörün diğer illerdeki katma değeri aynı dönemde artmıştır. Bu durum, Kütahya'nın büyüme dinamiklerinin ülkenin genelinden farklılaştığına işaret etmektedir. Diğer taraftan ilin büyümesine en büyük katkıyı sağlayan imalat sektöründe düşük verimlilik ve yatırım çekiciliği gibi sıkıntıların var olması da ilin büyümesinin sürdürülebilirliği açısından ana risklerden biri olarak değerlendirilmektedir.

Şekil 5: Seçilmiş dönemlerde Kütahya'da ve Kütahya hariç Türkiye toplamında sektörel katma değer yıllık bileşik büyüme hızı (%)

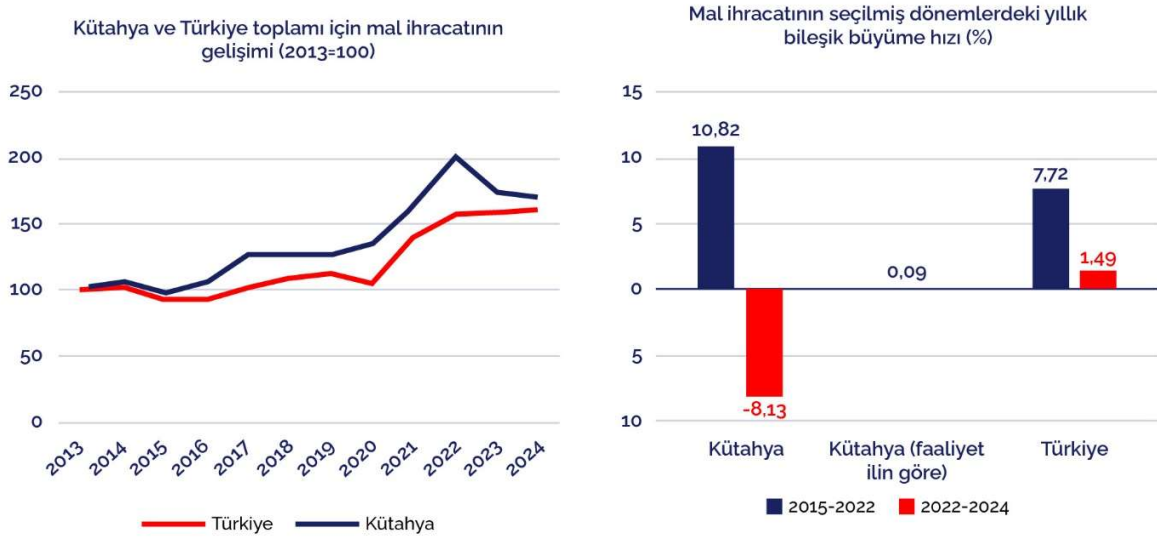


Kaynak: TÜİK, yazarların hesaplamaları.

¹ Bilgi ve iletişim hizmetleri sektöründeki yıllık büyüme oranı, 2017 öncesi dönemde düşük bir katma değer seviyesinden başladığı için yüzde bazında büyük bir artış göstermektedir. Bu "baz etkisi" ve sektörün toplam ekonomik hacminin Kütahya'da halen sınırlı oluşu, mutlak katkının göreceli ağırlığını suni olarak arttırmaktadır; söz konusu yükseliş, sektörün ölçek etkisinden ziyade istatistiki çarpan etkisine dayanmaktadır.

Kütahya ekonomisinin diğer bir yapısal sorunu düşük ihracat oryantasyonudur. İl, 2023 verilerine göre Türkiye'deki toplam GSYH'sinin %0,51'ini oluşturmasına rağmen mal ihracatının %0,12'sini, mal ithalatının ise %0,04'ünü gerçekleştirmiştir. İhracat için TÜİK ve Ticaret Bakanlığı'nın yeni göstergesi olan faaliyet iline göre mal ihracatı kullanıldığında 2023'te ülkenin mal ihracatından aldığı pay %0,32'ye çıksa da hala ülkedeki toplam katma değerden aldığı payın altında bir ihracat payına sahip çıkmaktadır. Başka bir ihracat yoğunluğu göstergesi olarak mal ihracatının GSYH içindeki payına bakıldığında ise 2023 yılında ülke genelinde %22,6 olan bu oranın Kütahya'da %14,5 (faaliyet iline göre) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu göstergeye göre Kütahya'nın -sabit üretim yapısı ile- ihracat-GSYH oranının Türkiye ortalamasını yakalayabilmesi için reel ihracatın (2023 fiyatlarıyla) yaklaşık %56 artması gerekir.

Şekil 6: Kütahya'da mal ihracatının gelişiminin Türkiye toplamı ile karşılaştırılması



Kaynak: TÜİK, yazarların hesaplamaları.

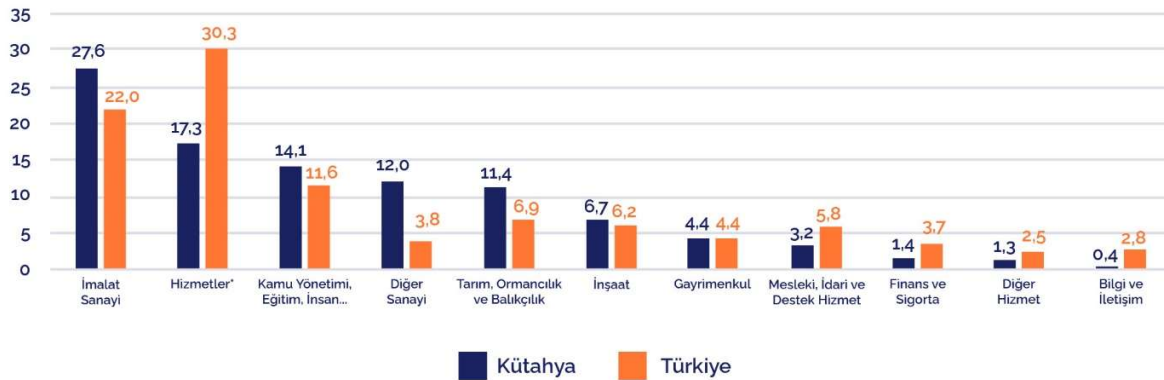
Kütahya'nın mal ihracatının zaman içindeki değişimini incelemek üzere Şekil 6'da 2013=100 olacak şekilde mal ihracatının 2013-2024 dönemi değerleri ülke toplamı ile karşılaştırılmıştır. Görülecek üzere 2015'ten 2022'ye kadar Kütahya mal ihracatını ülke toplamından daha hızlı şekilde artırmış ancak 2022-2024 döneminde tersi bir eğilim yaşanmıştır. Nitekim 2015-2022 döneminde Kütahya'da mal ihracatı yıllık bileşik %10,8 hızla artarken aynı oran Türkiye geneline %7,72 olarak gerçekleşmiş; 2022-2024 döneminde ise Kütahya'da mal ihracatı yıllık bileşik %8,13 hızla gerilerken ülkenin mal ihracatı %1,49 hızla artmıştır. 2022-2024 dönemi için faaliyet iline göre ihracat değeri ise Kütahya'da %0,09 hızla artmış görünse de bu oran hala ülke toplamının gerisindedir.

Girişim başına ihracatı ölçmek üzere mal ihracatının tarım, madencilik ve imalat ana sektörlerinde faaliyet gösteren girişim sayısına oranı kullanılmıştır. 2023'te Kütahya'da faaliyet gösteren bu sektörlerdeki girişim başına mal ihracatı 253.359 ABD doları iken aynı miktar ülke toplamında 450.359 ABD dolarıdır. Diğer taraftan bir önceki yıla göre, yani 2022-2023 döneminde girişim başına mal ihracatı Türkiye genelinde %0,4 artarken Kütahya'da %7,8 azalmıştır. Bu bulgular zaten ülke ortalamasına göre Kütahya'da düşük olan ihracat oryantasyonunun 2022 sonrasında bir de gerilemeye başladığına işaret etmektedir.

Kütahya'nın Sektörel Yapısı ve Rekabetçiliği

Kütahya ülke ortalamasına kıyasla henüz hizmetlerin ağırlığının artmadığı, sanayi ağırlıklı illerden biridir. 2023 verilerine göre ildeki sektörlerin yarattığı toplam katma değer %27,6'sını imalat, %12'sini ise diğer sanayi sektörleri sağlarken, aynı oranlar ülke toplamında sırasıyla %22 ve %3,8'dir (Şekil 7). Diğer bir ifadeyle Kütahya'daki katma değer yaklaşık %40'ını sanayi sağlamaktadır ve bu oranla Kütahya ülkedeki sanayi yoğunluğu en yüksek 13. il konumundadır. Diğer taraftan çoğu gelişmekte olan ilde olduğu gibi Kütahya'da da kamu yönetimi, eğitim ve sağlık hizmetlerinin toplam katma değerdeki payı yüksektir. 2023 verilerine göre ülkedeki katma değer %11,6'sını bu sektörler sağlarken, Kütahya'da aynı oran %14,1'dir. Sektörlerin toplam katma değerdeki paylarının 2022-2023 değişimi incelendiğinde ise imalatın 3,9, diğer sanayinin 2,7 puan pay kaybı yaşadığı ancak kamu sektörünün 2,7, inşaatın ise 2,3 puan pay artırdığı dikkat çekmektedir.

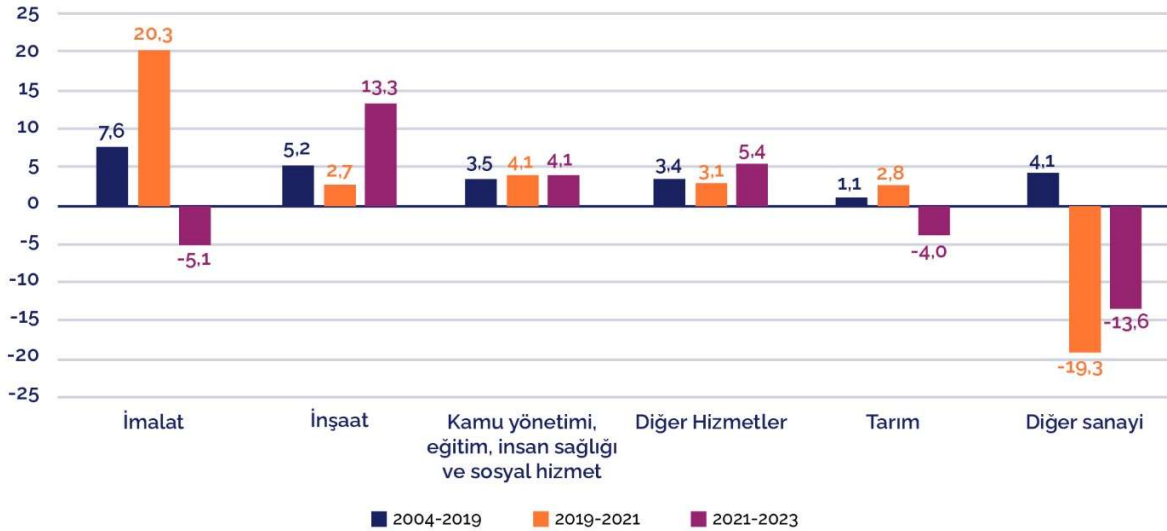
Şekil 7: Sektörlerin yarattığı katma değer ana sektör gruplarına dağılımı (% , 2023)



Kaynak: TÜİK, yazarların hesaplamaları. "Hizmetler grubu, "toptan ve perakende ticaret", "ulaştırma ve depolama" ile "konaklama ve yiyecek hizmetleri" sektörlerini kapsamaktadır.

İlin ana sektörü olan imalatın performansının 2021'den beri, diğer sanayinin ise 2019'dan beri gerileme yaşadığı görülmektedir. Şekil 8'de söz konusu dönemlere göre Kütahya'da sektörlerin yarattığı katma değer yıllık reel bileşik büyüme hızları sunulmuştur. Görüleceği üzere imalat sektörü 2004-2017 ve 2017-2021 dönemlerinde il genelinin oldukça üzerinde bir hızla büyürken, 2021-2023 döneminde %5,1 hızla daralmıştır. Diğer sanayi sektörü ise hem 2019-2021 hem de 2021-2023 dönemlerinde en hızlı daralan sektör konumundadır. Bu hızlı daralmaya rağmen iki sektör hala ilin ana sektörleri konumundadır. Diğer taraftan inşaat sektörünün ildeki ağırlığının artmasının, sektörün özellikle 2021 sonrasındaki oldukça hızlı büyümesinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. 2021-2023 döneminde inşaat sektöründe yaşanan yıllık bileşik %13,3 katma değer artış hızı ile Kütahya söz konusu dönemde inşaat katma değeri en çok artan 13. il konumundadır. Aynı dönemde ülkedeki inşaat katma değeri %0,2 yıllık bileşik hızla daralırken, 81 ilden sadece 36'sında inşaat katma değerinin artması da dikkat çekmektedir.

Şekil 8: Kütahya'da sektörlerin yarattığı katma değer seçilmiş dönemlerdeki yıllık bileşik büyüme hızı (% 2023)



Kaynak: TÜİK, yazarların hesaplamaları.

Kütahya'nın sektörel yoğunlaşma/kümelenme alanlarını tespit etmek üzere 3-yıldız analizi uygulanmıştır. Bu analizin bileşenlerinden biri olan büyüklük, ildeki sektörün Türkiye'de sektör toplamından aldığı payı; başatlık, ildeki sektörün ilin toplamından aldığı payı; uzmanlık ise sektörün il toplamındaki payının Türkiye toplamındaki payına

oranını temsil eder. Büyük, başat ve uzman olan sektörler 3-yıldızlı ya da ilde kümelenmiş sektörler denir. 3-yıldız analizi SGK'nin hem iş yeri hem de sigortalı sayısı verilerini kullanarak Kütahya için uygulanmış; eşik değerler olarak büyüklük için toplamın 81 ile eşit dağılımını temsil eden %1,23, başatlık için toplamın 88 faaliyet alanına eşit dağılımını temsil eden %1,14; uzmanlık içinse 1 değeri kullanılmıştır. NACE sınıflaması 2-basamak kırılımındaki 88 sektör arasında bu üç eşiği de geçen istihdam verisine göre 5, iş yeri sayısı verisine göre sadece 1 sektör bulunmaktadır. Tablo 1'de görüleceği üzere bu sektörler arasında Kütahya'nın istihdam verisine göre uzmanlık katsayısı en yüksek olanları "kömür ve linyit çıkartılması", "diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı", "diğer madencilik ve taş ocakçılığı" ile "motorlu kara taşıtı, treyler ve yarı treyler imalatı" sektörleridir. Bu bulgular Kütahya ekonomisinde madencilik ile toprağa dayalı sanayinin yanında otomotiv yan sanayiinin baskınlığına işaret etmektedir. Nitekim 2023 yılı 4/a sigortalı sayısı verilerine göre Kütahya'nın öne çıkan bu dört faaliyet alanındaki toplam istihdamı ülkenin aynı alanlardaki istihdamının %4,47'sini oluştururken, diğer 84 faaliyet alanındaki toplam istihdamda Kütahya'nın payı %0,45'tir.

Tablo 1: Kütahya için NACE sınıflaması 2-basamak detayda 3-yıldız analizi sonuçlarına göre 3-yıldızlı faaliyet alanları

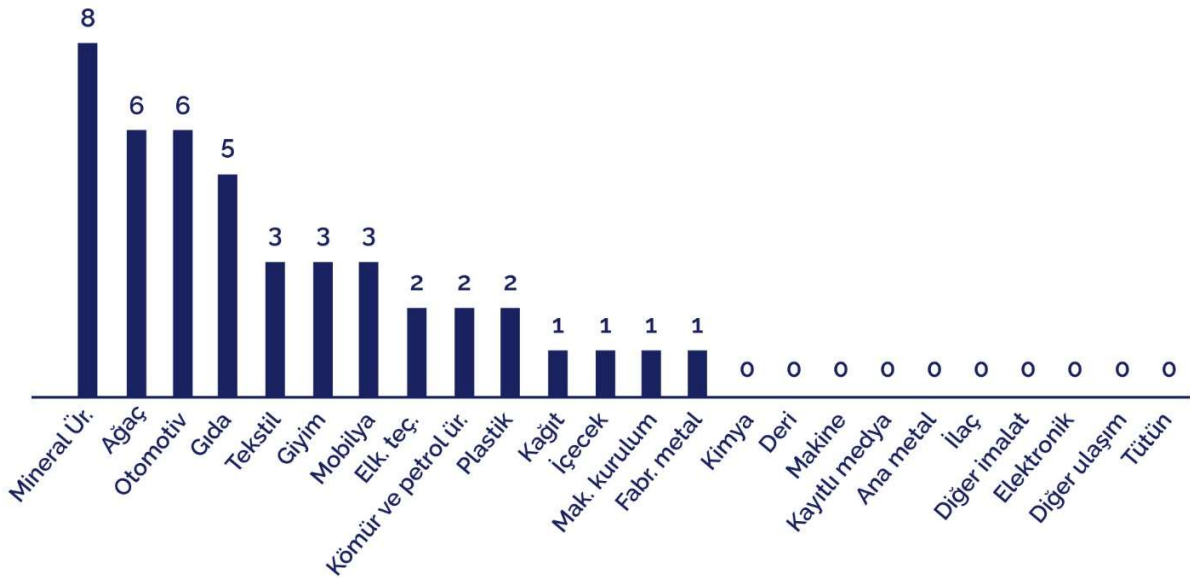
Faaliye Alanı	İş yeri sayısına göre (2023)			4/a kayıtlı istihdama göre (2023)		
	Büyüklük	Başatlık	Uzmanlık	Büyüklük	Başatlık	Uzmanlık
Diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı	2,12	2,90	3,98	4,73	10,74	8,04
Motorlu kara taşıtı, treyler (römork) ve yarı treyler (yarı römork) imalatı	0,50	0,24	0,94	3,89	10,72	6,60
Kömür ve linyit çıkartılması	6,26	0,24	11,75	8,10	3,39	13,77
Elektrik, gaz, buhar ve havalandırma sistemi üretim ve dağıtım	0,79	0,62	1,48	1,97	2,42	3,34
Diğer madencilik ve taş ocakçılığı	1,86	0,85	3,48	3,56	2,12	6,06

Kaynak: SGK, yazarların hesaplamaları. Not: Mavi renk hem istihdam hem de işyeri sayısına göre 3-yıldızlı sektörleri, turuncu renk sadece istihdam verisine göre 3-yıldızlı sektörleri temsil etmektedir. Koyu ile vurgulananlar ise büyüklük, başatlık ve uzmanlık eşiklerinin üzerindeki değerlerdir.

Kütahya için tüm faaliyet alanları üzerinden uygulanan 3-yıldız analizi sonuçlarına göre ilde kümelenen herhangi bir hizmet alt-sektörü tespit edilmemiştir. Kümelenme tespit edilen alanların tamamı sanayi sektörleri olup il ekonomisinin toprağa ve madencilığe dayalı sektörel yapısını desteklemektedir. İmalat sektörü özelinde analizi

derinleştirmek üzere 3-yıldız analizi sadece imalat sektörleri için ve üç değişkene (istihdam, iş yeri sayısı, net satışlar) göre uygulanmıştır. Dolayısıyla her sektörün alabileceği azami yıldız sayısı 9'dur. Bu analize göre toplamda en az 6 yıldız toplayan üç imalat sektörü bulunmaktadır: "Diğer metalik olmayan mineral ürünler", "motorlu kara taşıtı/otomotiv" ve "ağaç ve ağaç ürünleri". En az 3 ve en fazla 5 yıldız toplayan sektörler olan gıda, tekstil, hazır giyim ve mobilya sektörleri ise potansiyel arz eden sektörler olarak öne çıkmaktadır (Şekil 9).

Şekil 9: Kütahya için NACE sınıflaması 2-basamak detayda net satışlar (2022), 4/a istihdam (2023) ve iş yeri sayısına (2023) göre 3-yıldız analizinden alınan toplam yıldız sayısı



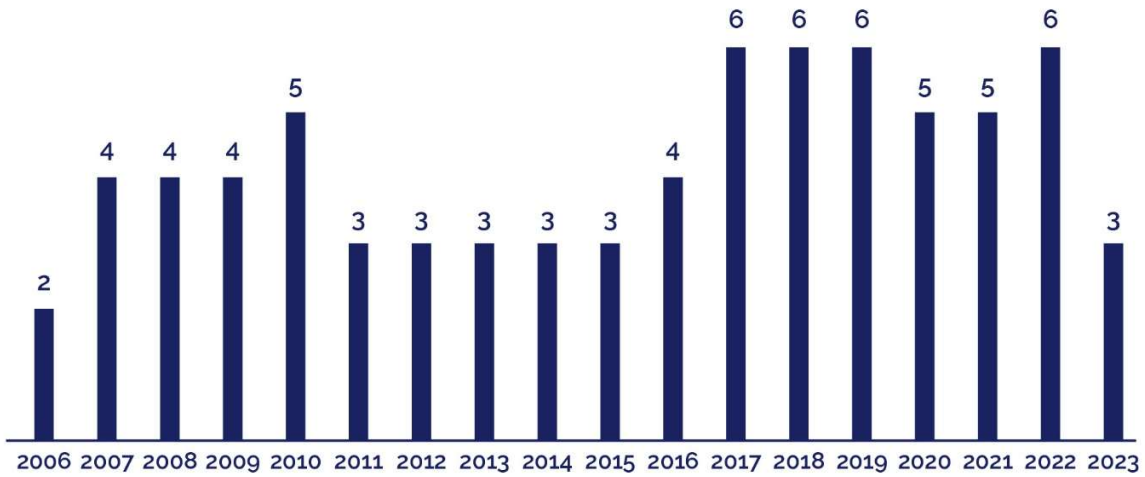
Kaynak: Girişimci Bilgi Sistemi, SGK, yazarların hesaplamaları.

Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin yayımladığı Türkiye'nin İlk 1000 İhracatçısı listesinde yer alan Kütahya merkezli şirket sayısı 2017-2022 döneminde 5-6 düzeyinde seyrederken 2023'te 3'e gerilemiştir. Bu durum ilin ihracatında yaşanan yavaşlama ile uyumludur (Şekil 10). 2022 listesinde yer alan Kütahya merkezli şirketlerin dördü "çimento, cam, seramik ve toprak ürünleri", biri "demir ve demir dışı metaller" ve biri "elektrik-elektronik" sektöründe iken 2023 listesinde yer alan üç şirketten ikisi "çimento, cam, seramik ve toprak ürünleri", biri de "demir ve demir dışı metaller" sektörlerindendir. Bu durum toprağa dayalı sanayide faaliyet gösteren şirketlerin ihracat performansında bozulma olması ihtimaline işaret etmektedir. Nitekim söz konusu sektörde faaliyet gösterip en büyük 1000 ihracatçı arasında yer alan şirket sayısı 2022'de 29 iken 2023'te 25'e gerilemiştir. 2022-2023 döneminde TİM verilerine göre ülkenin toplam ihracatı %2,1 azalırken, "çimento, cam, seramik ve toprak ürünleri"

sektöründeki ihracatı %15,6 azalmıştır. Bu dönemde Türkiye'nin toplam mal ihracatında yaşanan daralmanın ise %17,4'üne bu sektör neden olmuştur.

TİM'in İlk 1000 İhracatçı araştırmasındaki veriler Kütahya'nın ihracatının az sayıda firmaya bağlılığına da işaret etmektedir. Nitekim ildeki firmalardan TİM'in 2023 listesine giren üçünün toplam ihracatı, ilin topla ihracatının %54,7'sini oluşturmaktadır. Hatta Kütahya'dan altı firmanın listede yer aldığı 2022 sonuçlarına bakıldığında, söz konusu altı firmanın ildeki toplam ihracatın %75,8'ini oluşturduğu görülmektedir. Bu nedenle ilin büyük ihracatçıların kendilerine ya da sektörlerine özgü bir şoka maruz kalmasının Kütahya'nın genel ihracatında bozulmaya neden olma ihtimali oldukça yüksektir ve bu düşük çeşitlilik sorunu ilin ihracatındaki ana sorunlardan biri olarak dikkat çekmektedir.

Şekil 10: Türkiye'nin İlk 1000 İhracatçısı listesinde yer alan Kütahya merkezli ihracatçı sayısı

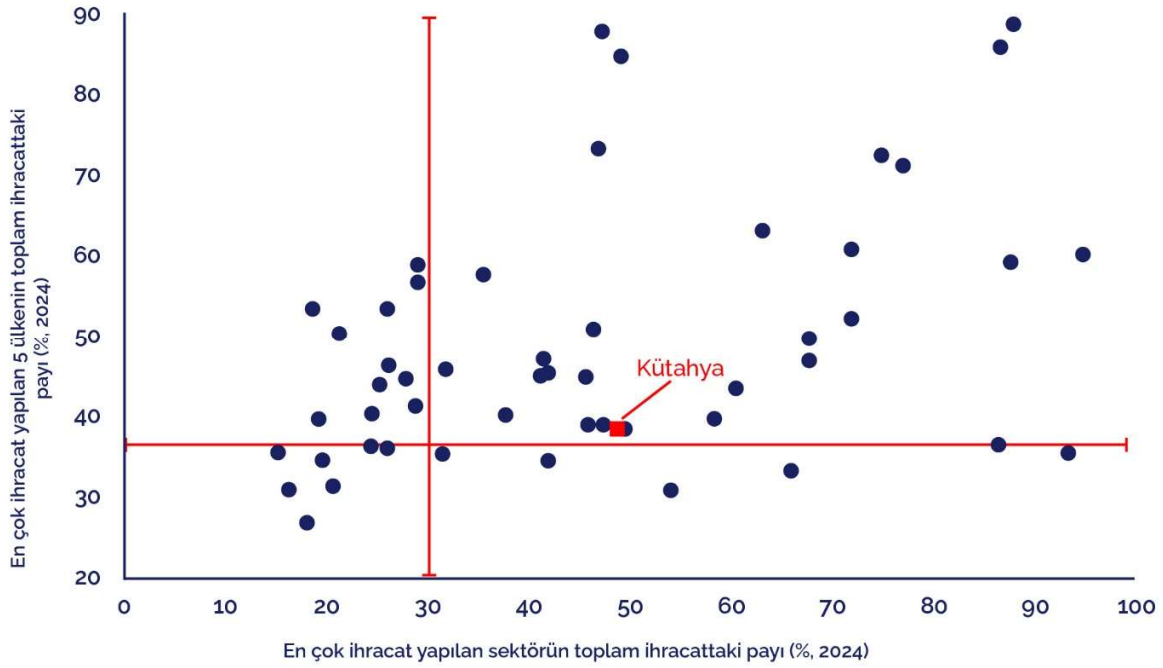


Kaynak: Türkiye İhracatçılar Meclisi.

Kütahya'nın ihracatındaki çeşitlilik sorununu detaylı şekilde incelemek üzere ilk olarak coğrafya ve ürün çeşitliği göstergeleri olarak illerin toplam ihracatlarında ana sektörün ve en çok ihracat yapılan beş ülkenin payı hesaplanmıştır. Bu değerlerin yüksek olması coğrafya ve ürün çeşitliliğinin düşük olması şeklinde yorumlanmaktadır. Şekil 11'de bu değerler Türkiye'nin 2024 yılında 100 milyon ABD dolarından fazla ihracat yapan 54 ili için sunulmuş olup, eşik değerler olarak söz konusu 54 ilin ihracatlarıyla ağırlıklı çeşitlilik değerleri kullanılmıştır. 54 il için en çok ihracat yapılan sektörün toplam ihracattaki payı %15,5 ile %95 arasında değerler alıp, bu değişkenin ağırlıklı ortalaması %30,3'tür. Kütahya'da aynı değer %49 olması ilin ürün çeşitliliğinin kıyas iller ortalamasının altında olduğuna işaret etmektedir. Coğrafya çeşitliliğini temsilen kullanılan en çok ihracat yapılan beş ülkenin toplam ihracattaki payı ise %27,1 ile %88,7

arasında değer alıp, bu değişkenin ihracat ağırlıklı ortalaması %36,6'dır. Coğrafya çeşitliliği skoru %38,6 olan Kütahya bu alanda ortalamanın altında bir çeşitlilik performansı sergilemiştir. Dolayısıyla Kütahya ihracatın hem ürün hem de coğrafya çeşitliliği açısından ortalama altında performans gösteren iller arasında yer almaktadır.

Şekil 11: İllerin* ihracatının ürün ve coğrafya çeşitliliği (2024)

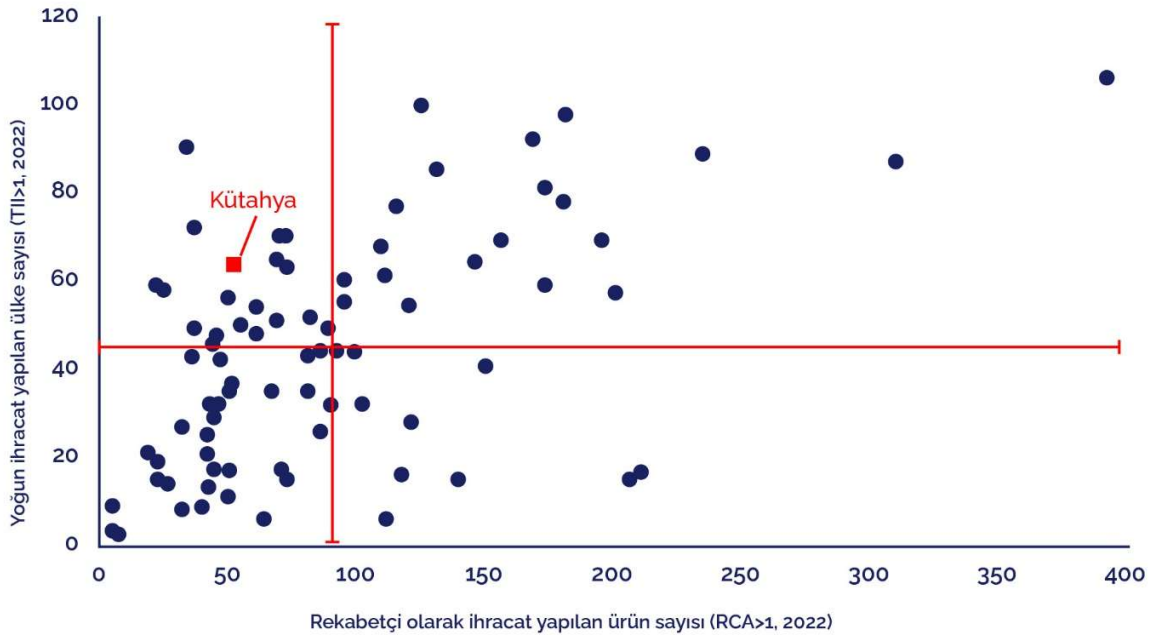


Kaynak: Türkiye İhracatçılar Meclisi, yazarların hesaplamaları. *2024'te 100 milyon ABD dolarından fazla ihracat yapan 54 ile görselde yer verilmiş olup, bu iller Türkiye'nin aynı yıldaki toplam mal ihracatının %99,5'ini gerçekleştirmiştir.

İkinci olarak Kütahya'nın ihracatta rekabetçilik durumu ile çeşitliliğini bir arada değerlendirmek üzere açıklanmış mukayeseli üstünlük (RCA) ve ticaret yoğunluk endeksi (TII) değişkenleri hesaplanmıştır. RCA, bir sektörün ilin ihracatındaki payının, aynı sektörün dünya toplam ihracatındaki payına oranıdır. Bu değişkenin 1'den büyük olması ilin söz konusu sektörde rekabetçi olduğu ya da yoğunlaştığı şeklinde yorumlanır. İlin ihracatında RCA değeri 1'den büyük olan sektör sayısı ise rekabetçi çeşitlilik olarak adlandırılır. TII ise ilin ihracatında bir ülkenin payının, aynı ülkenin dünya toplam ithalatındaki payı şeklinde tanımlanır ve bu endeksin 1'den büyük olması da ilin söz konusu pazarda yoğunlaştığı şeklinde yorumlanır. İlin ihracatında TII değeri 1'den büyük olan ülke sayısına da yoğun olarak ihracat yapılan ülke sayısı denir. Her iki göstergede de değerlerin artması ihracatta rekabetçi ürün ve coğrafya çeşitliliğinin artması anlamına gelir. 2022 verilerine göre Kütahya, HS sınıflaması 4-basamak detaydaki 1224 üründen 53'ünde rekabetçi (RCA>1) durumdadır ve rekabetçi ürün

çeşitliliği açısından bu performansı ile 81 il arasında 50. sırada yer almaktadır. Bu değişkende 81 il, 6 ile 391 arasında değerler almış olup, değişkenin basit ortalaması 90, ihracat ağırlıklı ortalaması ise 214'tür. Basit ortalama ya da ihracat ağırlıklı ortalama eşik olarak alındığında Kütahya'nın ortalama altında rekabetçi ürün çeşitliliğine sahip olduğu sonucuna varılmaktadır. Kütahya'nın yoğun olarak ihracat yaptığı (TII>1) ülke sayısı ise yine 2022 verilerine göre 63 olup, bu performansı ile Kütahya yoğunlaştığı pazar sayısının en yüksek olduğu 21. il konumundadır. Yoğun olarak ihracat yapılan ülke sayısı açısından 81 il 2 ile 106 arasında değerler alırken, bu değişkenin 81 il için basit ortalaması 45, ihracat ağırlıklı ortalaması ise 76'dır. Dolayısıyla Kütahya, basit ortalama eşik alındığında ortalama üzerinde yoğun ihracat pazarına sahip iller arasında yer alırken, ihracat ağırlıklı ortalama dikkate alındığında ortalama altında kalmaktadır. İhracat ağırlıklı ortalama ile basit ortalama arasında yüksek fark olmasının temel nedeni Şekil 12'den de anlaşılacağı üzere faaliyet iline göre ülkenin toplam ihracatının %35,5'ini oluşturan İstanbul, İzmir ve Ankara'nın hem rekabetçi ürün hem de yoğun pazar sayılarının diğer illere kıyasla oldukça yüksek olmasıdır.

Şekil 12: İllerin ihracatının rekabetçi ürün ve yoğun pazar çeşitliliği (2022)



Kaynak: Ticaret Bakanlığı, Trademap, Türkiye İhracatçılar Meclisi, yazarların hesaplamaları. Not: Eksenler 81 ilin ortalama değerlerinden kesilmiştir.

Tablo 2'de Kütahya'nın HS sınıflaması 4-basamak detayda 2022 verilerine göre rekabetçi olduğu (RCA>1) sektörler ile bu sektörlerin ilin ihracatındaki payı ve dünya ticaretindeki 2024 payları sunulmuştur. Görüleceği üzere ilin ihracatında en öne çıkan

sektörler önceki bulgularla uyumlu olarak toprağa dayalı sanayi sektörleridir. İlin rekabetçi olduğu sektörlerden en çok ihracat yaptığı beşi olan 7013, 6907, 6911, 6912 ve 7010 kodlu sektörler seramik, porselen ve cam grubunda olup, ilin 2022'deki ihracatının %74,04'ünü gerçekleştirmiştir. Rekabetçi olunan 53 sektörün Kütahya'nın toplam ihracatındaki payı ise %95,3'tür. Bu sektörlerin 2024'te küresel ihracattan aldığı pay %2,75'tir. Bu da aslında Kütahya'nın rekabetçi olduğu ihracat alanının düşük olduğuna işaret etmektedir. Hatta ilin ihracatının %74,04'ünü oluşturan beş sektörün küresel ihracattaki payı sadece %0,23'tür.

Tablo 2: Kütahya'nın 2022 verilerine göre rekabetçi olduğu HS sınıflaması 4 basamak sektörleri

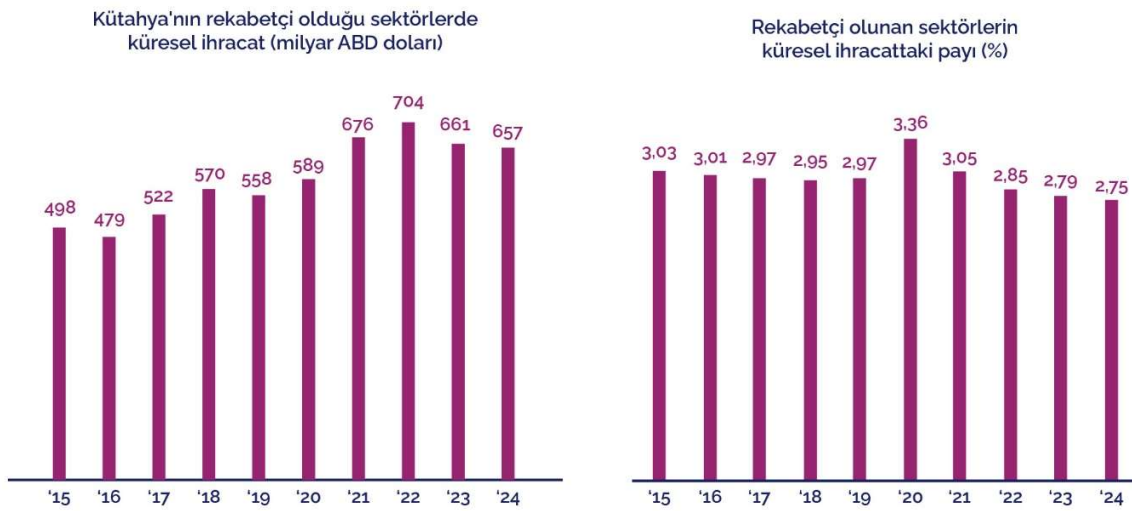
HS kodu	Sektör adı	RCA (2022)	İlin ihracatındaki payı (2022, %)	Dünya ihracatındaki payı (2024, %)
6912	Seramikten sofa ve mutfak eşyası, diğer ev eşyası ve tuvalet eşyası (porselenden olanlar hariç)	812,6	8,52	0,010
7013	Sofra, mutfak, tuvalet, yazıhane, ev tezyinatı ve benzeri işler için cam eşya (70.10 ve 70.18 pozisyonundakiler hariç)	529,9	23,34	0,047
6911	Porselenden sofa ve mutfak eşyası, diğer ev eşyası ve tuvalet eşyası	401,3	16,99	0,037
2617	Diğer metal cevherleri ve bunların zenginleştirilmiş cevherleri	219,0	0,66	0,003
6907	Seramikten döşeme/kaplama karoları, kaldırım taşları, mozaik küpler, vb. ve bitirme seramikleri	182,6	17,07	0,078
7010	Camdan damacana, şişe, kavanoz, çanak, tüp, serum ampülleri ve diğer kaplar ile tıpa, kapak ve benzerleri	128,3	8,12	0,062
6802	Yontulmaya veya inşaata elverişli işlenmiş taşlar (kayagan taşı hariç) ve mamülleri, mozaik için küp şeklinde taşlar, taşlardan granül, parça, toz	105,2	6,22	0,048
8110	Antimon ve antimondan mamuller (döküntü ve hurdalar dahil)	87,6	0,17	0,003
2519	Tabii magnezyum karbonat (magnezit), erimiş manyezi, tamamen yanmış manyezi ve diğer magnezyum oksit	54,1	0,52	0,008
6913	Seramikten heykelticikler ve diğer süs eşyası	43,6	0,57	0,010
2515	Mermer, traverten, ekosin ve belirgin yoğunluğu >= 2,5 olan yontulmaya veya inşaata elverişli kireçli taşlar ve su mermeri	38,2	0,27	0,008
6910	Seramikten musluk taşları, lavabolar, lavabo ayakları, küvetler, bideler, alafranga tuvaletler, rezervuarlar ve sıhhi tesisatta kullanılan benzer eşya	37,3	2,05	0,039
7610	Alüminyumdan inşaat (94.06'daki prefabrik yapılar hariç), inşaat aksamı ve inşaat için alüminyum saclar, çubuklar, profiller, borular ve benzerleri	21,4	1,69	0,083
7309	Demir/çelikten depo, sarnıç, küvler vb kaplar (sıkıştırılmış/sıvılaştırılmış gaz için olanlar hariç); mekanik/termik tertibatı olmayan, hacmi > 300 Lt	18,6	0,38	0,022
2833	Sülfatlar, şaplar, peroksisülfatlar (persülfatlar)	16,0	0,36	0,020
0604	Buket yapmaya elverişli bitki yaprakları, dalları vb diğer kısımları	12,2	0,08	0,006
0104	Canlı koyun ve keçiler	11,6	0,10	0,010
4811	Kağıt, karton, selüloz vatkı ve selüloz liften tabakalar (sıvanmış, emdirilmiş, kaplanmış, yüzeyleri boyanmış, dekore edilmiş veya baskı yapılmış)	11,1	1,05	0,092
5208	Pamuktan dokunmuş mensucat; pamuk >= %85, m2 <= 200gr	9,0	0,42	0,038
7604	Alüminyumdan çubuklar ve profiller	8,3	0,89	0,090
6901	Silisli fosil unlarından (kiselgur, tripolit, diatomit gibi) veya benzeri silisli topraklardan tuğla, döşeme tuğlaları, karolar ve diğer seramik eşya	8,3	0,01	0,000
3101	Hayvansal veya bitkisel gübreler	8,0	0,04	0,005
5309	Ketenden dokunmuş mensucat	7,4	0,06	0,010
7609	Alüminyumdan boru bağlantı parçaları; rakorlar, dirsekler, manşonlar, vb.	6,2	0,03	0,005
3922	Plastiklerden banyo küvetleri, duş tekneleri, eviyeler, lavabolar, bideler, alafranga tuvaletler, kapaklar ve oturaklar, su depoları vb. hijyenik eşya	5,6	0,12	0,023
9403	Diğer mobilyalar ve bunların aksam ve parçaları	5,0	2,30	0,467
0407	Kuş ve kümes hayvanlarının kabuklu yumurtaları	4,8	0,10	0,024
8464	Taş, seramik, beton, asbestli çimento veya benzeri mineral maddeleri işlemeye veya camı soğuk olarak işlemeye mahsus makineler	4,4	0,05	0,011

HS kodu	Sektör adı	RCA (2022)	İlin ihracatındaki payı (2022, %)	Dünya ihracatındaki payı (2024, %)
8474	Toprak, taş, cevher veya katı haldeki diğer mineral maddeleri tasnif, eleme, ayırma, yıkama, kırma, öğütme vb. makinaları	4,1	0,33	0,083
5209	Pamuktan dokunmuş mensucat; pamuk >= %85, m2 > 200gr	3,9	0,10	0,023
2508	Diğer killer, andaluzit, siyanit ve silimanit, mülit, şamot ve dinas toprakları	3,9	0,04	0,009
8428	Kaldırma, elleçleme, yükleme veya boşaltma işlerine mahsus diğer makina ve cihazlar (asansörler, yürüyen merdivenler, konveyörler, teleferikler gibi)	3,3	0,46	0,165
6307	Diğer hazır eşya (elbise patronları dahil)	3,0	0,27	0,078
3811	Vuruntuyu önleyici müstahzarlar, oksidasyonu durdurucu müstahzarlar, peptizan katkılar, aşınmayı önleyici katkılar, vb. müstahzarlar	2,8	0,17	0,058
3925	Plastikten başka yerde belirtilmemiş inşaat malzemesi	2,6	0,19	0,075
8514	Sanayi/laboratuvarlarda kullanılan elektrik ocak ve fırınları, endüksiyon/dielektrik kayıpla termik işlemler için diğer sanayi/laboratuvar cihazları	2,5	0,06	0,029
3902	Propilen ve diğer olefinlerin polimerleri (ilk şekillerde)	2,2	0,48	0,194
3214	Camcı, aşılama ve diğer macunlar, reçineli çimentolar, kalafatçı bileşikler, boyacılıkta kullanılan dolgu ve sıvama maddeleri	1,9	0,08	0,047
4009	Vulkanize sertleştirilmemiş kauçuktan boru ve hortumlar (bağlantı elemanlarıyla birlikte olsun olmasın)	1,7	0,08	0,053
6905	Seramikten kiremitler, baca şapkaları, baca boruları, mimari tezyinat ve inşaat işinde kullanılan diğer seramik eşya	1,7	0,01	0,003
5607	Sicim, kordon, ip, halat	1,7	0,02	0,013
5512	Sentetik devamsız liflerden dokunmuş mensucat; ağırlık itibarıyla %85 veya daha fazla sentetik devamsız lif içerenler	1,6	0,02	0,011
2008	Tarifenin başka yerinde belirtilmeyen meyve ve yenilen diğer bitki parçaları; diğer şekillerde hazırlanmış veya konserve edilmiş	1,4	0,11	0,089
2621	Diğer cüruf ve küller (deniz yosunu "varech" kütü dahil), şehir atıklarının yakılmasından elde edilen kül ve kalıntılar	1,4	0,00	0,002
2918	Başka oksijen fonksiyonlu grubu olan karboksilik asitler ve bunların anhidritleri, halojenürleri, peroksitleri, peroksiasitleri ve türevleri	1,3	0,06	0,036
3405	Ayakkabı, mobilya, döşeme, otomobil karoseri, cam veya metal boya ve cilaları, temizleme pat ve tozları, vb. müstahzarlar	1,3	0,01	0,012
7018	Camdan boncuk, taklit inci, kıymetli/yarı kıymetli taş taklitleri, boncuk ve bunlardan eşya, gözler (protez olanlar hariç); heykel vb. kürecikler	1,2	0,01	0,010
5516	Suni devamsız liflerden dokunmuş mensucat	1,2	0,02	0,020
3820	Donmayı önleyici müstahzarlar ve donmayı çözücü müstahzar sıvılar	1,2	0,01	0,007
2907	Fenoller, fenol-alkoller	1,1	0,03	0,021
7306	Demir/çelikten diğer ince ve kalın borular ve içi boş profiller; açık dikiş veya kaynak yapılmış, perçin yapılmış veya benzeri şekillerde kapatılmış	1,1	0,16	0,105
6205	Erkekler ve erkek çocuklar için gömlekler (örülmemiş veya kroşe olmayan)	1,1	0,06	0,057
7326	Demir veya çelikten diğer eşya	1,0	0,29	0,291

Kaynak: Ticaret Bakanlığı, Trademap, yazarların hesaplamaları.

Şekil 13'te Kütahya'nın rekabetçi olduğu 53 sektörün küresel ihracatının gelişimi gösterilmektedir. Söz konusu sektörlerde küresel ihracatın düzey olarak 2022'den sonra azalmaya başladığı görülmektedir. 2016-2022 döneminde bu sektörlerdeki küresel ihracat yıllık bileşik %6,6 hızla artarken 2022-2024 döneminde yıllık bileşik %3,4 hızla azalmıştır. Kütahya'nın rekabetçi olmadığı sektörlerdeki küresel dış talep ise 2016-2022 döneminde %7,6 hızla artmış, 2022-2024 döneminde %1,7 hızla azalmıştır. Kütahya'nın rekabetçi olduğu sektörlerin küresel ihracattaki payı ise 2020'den beri azalma eğilimini sürdürmektedir. 2020'de %3,36 olan bu pay sürekli azalarak 2024'te %2,75'e gerilemiştir. Dolayısıyla Kütahya'nın rekabetçi olduğu sektörler tarihsel olarak diğer sektörlerden yavaş büyüyen sektörler olup, ilin 2022 sonrasında hızlı şekilde yavaşlayan genel ihracat performansı aslında rekabetçi olduğu sektörlerdeki küresel dinamiklerle de ilişkilidir.

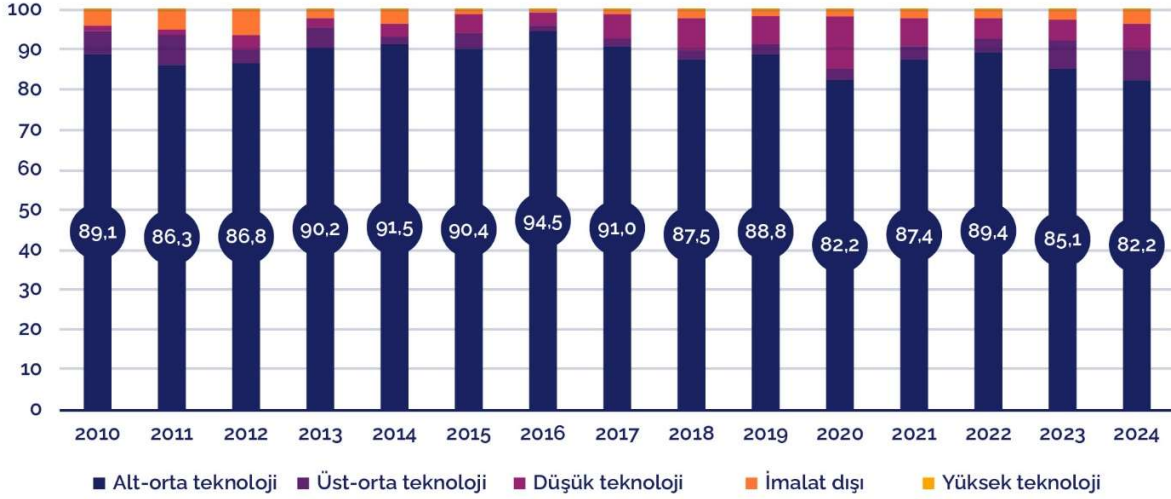
Şekil 13: Kütahya'nın rekabetçi olduğu sektörlerde küresel ihracatın gelişimi



Kaynak: Ticaret Bakanlığı, Trademap, yazarların hesaplamaları.

Harvard Üniversitesi Büyüme Laboratuvarı'nın sektörlerin ortalama niteliğini temsil eden ürün karmaşıklık endeksi (PCI) verilerine göre Kütahya'nın rekabetçi olduğu 53 sektörlerden 26'sı tüm sektörler ortalamasının üzerinde bir niteliğe sahipken, 27'si ortalama altında niteliğe sahiptir. İlin tüm ihracat yaptığı sektörlerin ihracat değeri ile ağırlıklı ortalama PCI skoru -0,24 iken rekabetçi olduğu sektörlerin ihracatları ile ağırlıklı PCI ortalaması skoru ise -0,26'dır. Bu değerler ilin ihracatının düşük niteliğe sahip olduğuna işaret etmektedir. Nitekim Şekil 14'te görüleceği üzere ilin ihracatının 2024 itibarıyla %82,2'sini alt-orta teknoloji düzeyindeki sektörler, %6,66'sını ise düşük teknoloji sektörler oluşturmaktadır. İlin toplam ihracatında yüksek teknoloji ürünlerin payı %0,15 iken üst-orta teknoloji düzeyindeki sektörlerin payı %7,72'dir.

Şekil 14: Kütahya'nın ihracatının teknoloji düzeylerine dağılımı (%)



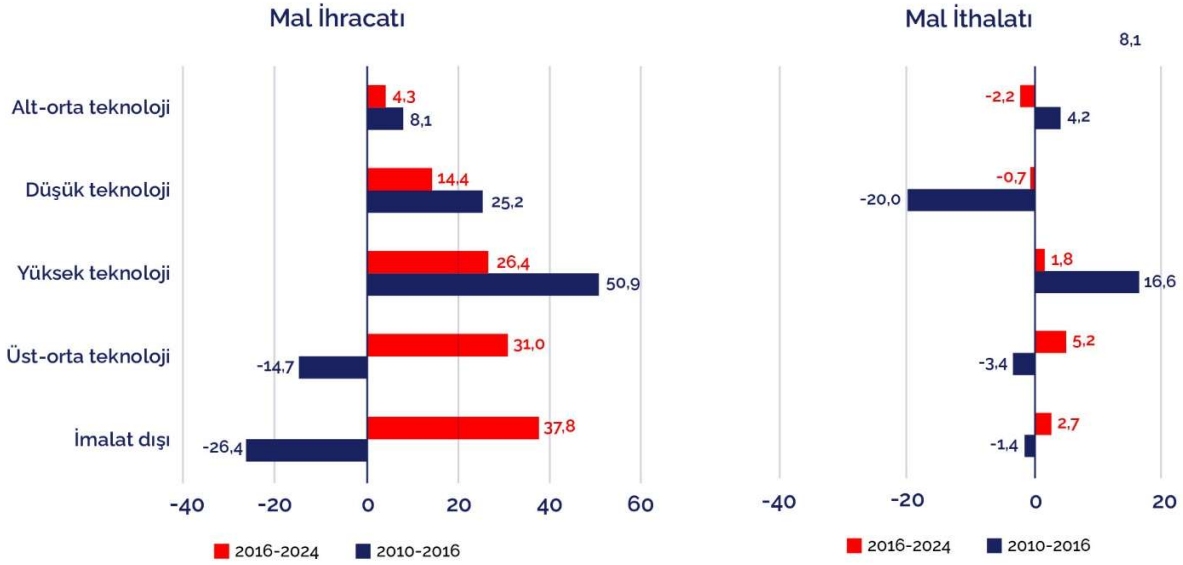
Kaynak: TÜİK, yazarların hesaplamaları.

Şekil 14'te ilin toplam ihracatında düşük ve alt-orta teknoloji ürünler payının 2016'da %95,9 ile tepe noktaya çıktıktan sonra 2024'te %89,95'e gerilediği görülmektedir. Ancak bu durum bir yapısal dönüşümden çok ilin rekabetçi olduğu sektörlerdeki küresel ticaretin yavaşlamasından ve buna bağlı olarak ilin ihracatının azalmasından kaynaklanmaktadır. Nitekim ilin ihracatının büyük kısmını oluşturan alt-orta teknoloji ürünlerde ilin yıllık bileşik ihracat artış hızı 2010-2016 döneminde %8,1 iken 2016-2024 döneminde %4,3 olmuş; 2016 sonrasında üst-orta ve yüksek teknoloji ürünlerin ihracatı ise oldukça hızlı bir artış sergilemiştir. Elbette bu durumun sebeplerinden biri üst-orta ve yüksek teknoloji ürünlerde ilin 2016 dönemindeki ihracat düzeyinin düşük olması, yani baz etkisidir. Örneğin Kütahya'da oldukça hızlı bir ihracat artışı yaşanan yüksek teknoloji ürünlerde ilin 2024'teki toplam ihracatı yalnızca 432 bin ABD dolarıdır. Diğer taraftan toprağa dayalı sanayi sektörlerini de kapsayan alt-orta teknoloji grubunda ilin ihracatı yaklaşık 240 milyon ABD dolarıdır.

Kütahya, faaliyet iline göre ihracat verileri dikkate alındığında Türkiye'nin en çok dış ticaret fazlası veren 25. ili konumundadır. İlin firma merkezine göre ihracat değeri ithalatının 1,94 katı iken, faaliyet merkezine göre ihracat verisi ithalatının 6,19 katıdır. İlin ithalatının sektörel yapısı incelendiğinde ihracatının aksine teknoloji yoğunluğu yüksek bir yapı dikkat çekmektedir. İlin 2024'teki mal ithalatının %46,1'ini üst-orta teknoloji ürünler, %8,7'sini yüksek teknoloji ürünler oluşturmaktadır. Diğer taraftan ilin ithalatı, ihracatına kıyasla daha dalgalı bir seyir izlemektedir (Şekil 16). İlin 2014'te 180,5 milyon ABD doları olan ithalatı, 2019'da 83,8'e milyon ABD dolarına kadar gerilemiş, 2024'te ise 151,3 milyon ABD doları olarak gerçekleşmiştir. Bu kırılma

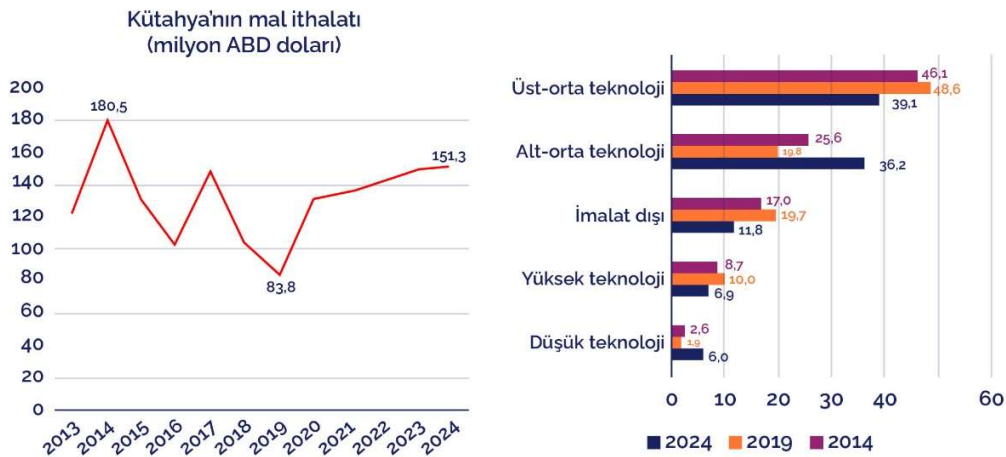
dönemlerinde ilin ithalatının teknoloji gruplarına dağılımı incelendiğinde, ithalatında üst-orta teknoloji grubunun ağırlığının tarihsel olarak sürekli yüksek olduğu dikkat çekmektedir. 2014 ve 2024 yılındaki dağılımlar karşılaştırıldığında ise ithalatı ağırlığı en çok düşen grupların alt-orta ve düşük teknolojili ürünler olduğu görülmektedir.

Şekil 15: Kütahya'nın teknoloji düzeyine göre ihracat ve ithalatının seçilmiş dönemlerdeki yıllık bileşik büyüme hızı (%)



Kaynak: TÜİK, yazarların hesaplamaları.

Şekil 16: Kütahya'nın mal ithalatının düzeyinin ve teknoloji gruplarına dağılımının gelişimi



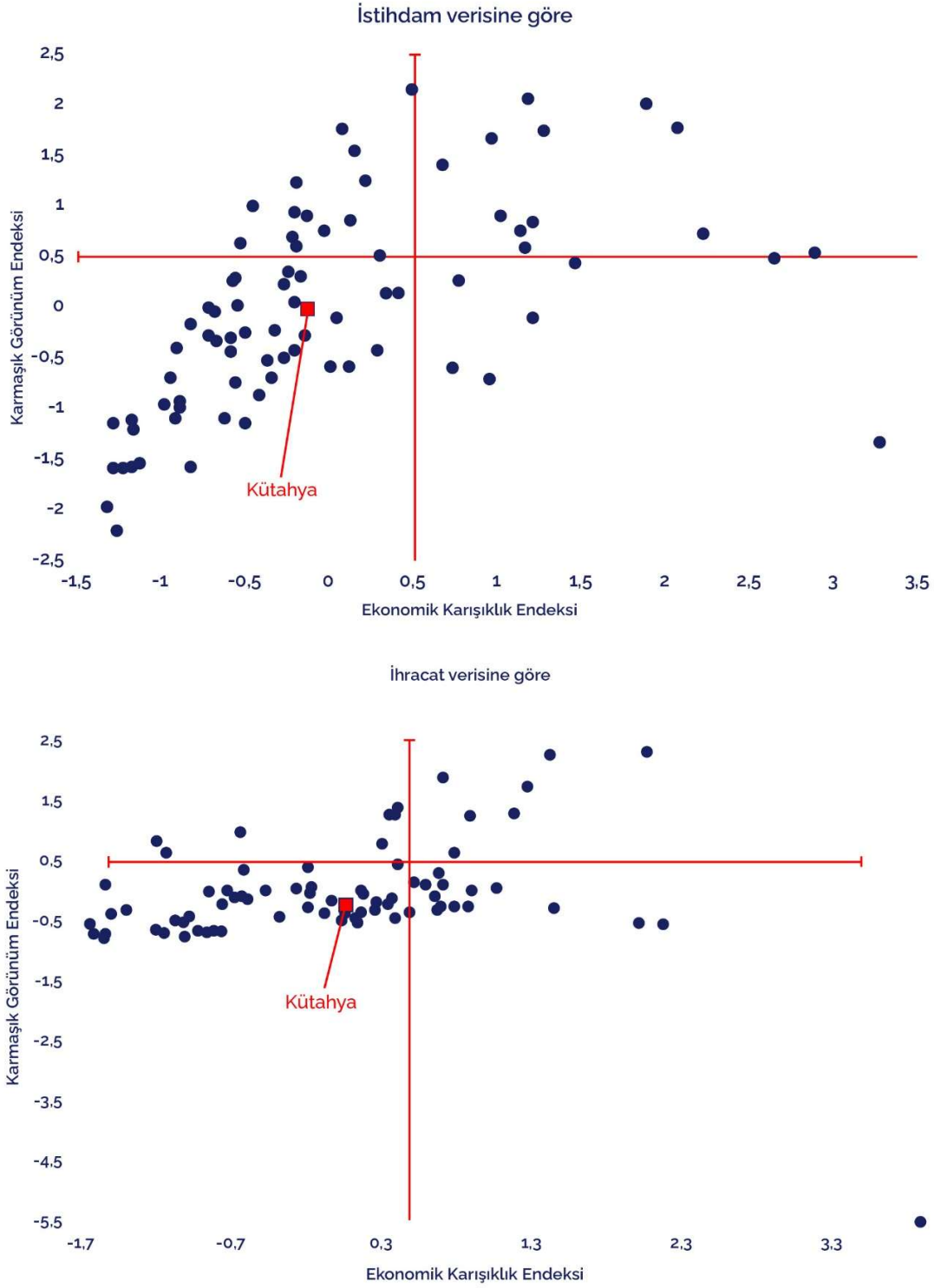
Kaynak: TÜİK, yazarların hesaplamaları.

Kütahya için Sektörel Dönüşüm Alanlarının Belirlenmesi

Kütahya'nın ihtiyaç duyduğu sektörel dönüşüm stratejisini belirlemek ve ilin sıçrama yapabileceği sektörleri tespit etmek üzere Ürün Uzayı Analizi uygulanmıştır. Şekil 17'de tüm illerin NACE sınıflaması 4-basamak detayda istihdam verileri ile HS sınıflaması 4-basamak detayda ihracat verileri kullanılarak hesaplanan Ekonomik Karmaşıklık Endeksi ve Karmaşıklık Görünüm Endeksi skorları sunulmuştur. Ekonomik Karmaşıklık Endeksi (EKE), bir ülkenin ihracat sepetindeki ürünlerin hem çeşitlenmiş hem de nispeten az sayıda ülke tarafından üretilen sofistike mallardan oluşma derecesini ölçer. Örneğin, yarı iletkenler, ileri teknoloji makinalar ve otomotiv parçalarında güçlü bir ihracat portföyü, Güney Kore'nin yüksek EKE puanının temelini oluşturur. Karmaşıklık Görünüm Endeksi (KGE) ise, bir ülkenin mevcut üretim yeteneklerinin yakınındaki daha karmaşık ürünlere doğru genişleme potansiyelini sayısal olarak değerlendirir. KGE'nin yüksek olması, bir bölgenin nitelikli sıçrama yapmak için imkân setinin geniş olduğu şeklinde de değerlendirilebilir. Örneğin, Türkiye'nin hâlihazırda makine ve otomotiv gibi sektörlerdeki kabiliyetlerini kullanarak elektronik sektörüne geçiş yapma olanağının yüksek olması, KGE'sinin yüksek olduğuna işaret eder.

Bu iki değişken ortalaması 0, standart sapması 1 olacak şekilde normalize edilmiş olup, eksenler ortalamasının yarım standart sapma üzerini temsil eden 0,5 değerinden kesilmiştir. Hem EKE hem de KGE skoru eşik değerin üzerinde olan iller, geniş bir "yakın ürün/sektör" havuzuna sahiptir ve hangi sektörlerle odaklanacaklarına özgürce karar verebilir. Bu iller için önerilen "hafif dokunuş" stratejisinde, politika yapıcılar küçük teşvikler, iş ortamını iyileştiren düzenlemeler veya Ar-Ge destekleriyle firmaların doğrudan en karmaşık ve yüksek katma değerli alanlara yönelmesini sağlayabilir. Türkiye ve Hindistan bu grupta öne çıkan ülkelerdir ve ileri makine, ilaç ve kimya gibi sektörlerde çeşitlendirme fırsatlarını hafif müdahalelerle değerlendirebilirler.

Şekil 17: 81 ilin Strateji Uzayındaki konumu



Kaynak: BACI veritabanı, SGK, TÜİK, yazarların hesaplamaları.

Düşük karmaşıklıkla (EKE eşik değerin altında) birlikte yüksek bağlantılılığa (KGE eşik üzerinde) sahip iller, kabiliyetleriyle sıçrayabilecekleri çok sayıda “yakın” ürün barındırır. Bu iller, karmaşık ürünlere geçişi zorlaştıran dar boğazları (altyapı, düzenleyici engeller, eğitim eksiklikleri vb.) hızla kaldırarak küçük, kademeli adımlarla daha sofistike ürünler üretebilirler. Örneğin, tarım ve gıda işleme alanında belirli altyapı yatırımları yapmak, mevcut bilgi birikimini tekstilden otomotiv yan sanayisine doğru genişletmeye yardımcı olabilir.

Yüksek EKE ancak düşük KGE durumunda, il mevcut ürün sepetindeki hemen hemen tüm “yakın” karmaşık ürünleri keşfetmiş demektir. Burada asıl fırsat, tamamen yeni teknoloji ve ürünler geliştirmektir. Bu kategorideki iller için politikalar, ileri düzey Ar-Ge, patent koruması, üniversite-sanayi iş birliği ve dünya çapında teknoloji transferi anlaşmaları üzerine odaklanmalıdır. Örneğin Almanya ve Japonya, bu “teknolojik sınır” grubuna girer ve geleceğin alanları olan kuantum teknolojileri, biyoteknoloji veya ileri malzeme üretimine yönelirler.

Hem istihdam hem de ihracat verilerine dayalı analizde Kütahya, düşük EKE-düşük KGE bölgesinde, yani sol-alt kadranda yer almıştır. Bu durumdaki illerin sıçrayabileceği “yakın” ürün sayısı sınırlıdır ve bu kısıt altında “yüksek risk-yüksek kazanç” statüsündeki sektörlerle odaklanmaları gerekir. Seçilen birkaç stratejik alana (örneğin tıbbi cihazlar, ileri elektronik malzemeler) koordineli yatırımlar yapılır ve izlenen politikalar güçlü kamu-özel ortaklıkları, cazip vergi indirimleri ya da özel eğitim programları gibi araçlarla bu büyük sıçramaların gerçekleştirilmesini destekler.

Kütahya'nın mevcut sektörel yapısında görülen odaklanma ve kısıtlar, ilin sürdürülebilir ekonomik büyümesi için bir dönüşüm ihtiyacını ortaya koymaktadır. Mevcut kısıtlar altında ilkin ilin rekabetçi olduğu sektörlerin daha niş ve getirisi yüksek alanlarında yatırım çekmesi uygun bir strateji olarak değerlendirilebilir. Bu alanları belirlemek üzere sanayi, tarım ve turizm sektörlerinde yeşil dönüşüm, dijitalleşme, katma değer artışı ve ihracat çeşitlendirmesi ana eksenlerinde ilin potansiyel gelişme alanlarını belirlemek önem arz etmektedir.

Sanayi alanındaki olası gelişme alanları

Kütahya'nın sanayisi, özellikle seramik ve cam imalatı gibi enerji yoğun sektörlerde yoğunlaştığından, yeşil teknolojilerin benimsenmesi kritik hale gelmiştir. Seramik üretiminde ortaya çıkan yüksek miktarda atık suyun arıtılarak tekrar kullanımı, su kıtlığı riskine karşı önemli bir adımdır. Aynı şekilde seramik ve karo imalatında biriken katı atıkların geri kazanımı mümkündür; halihazırda beton üretiminde seramik atıklarının kullanımı gibi uygulamalar, Kütahya'da da yaygınlaştırılabilir. Fabrikalarda kullanılan fırınlarda açığa çıkan atık ısının geri kazanımı, enerji maliyetlerini düşürürken

karbon ayak izini azaltacaktır. Bu tür temiz üretim tekniklerinin benimsenmesi için hem finansal teşviklere hem de teknik rehberliğe ihtiyaç vardır. Zafer Kalkınma Ajansı ve ilgili bakanlıklar, OSB'lerde enerji verimliliği projelerini destekleyerek Kütahya sanayisinde yeşil dönüşümü hızlandırabilir.

Dijitalleşme ise sanayide verimliliği ve esnekliği artıracak bir diğer boyuttur. Kütahya'daki imalat işletmeleri, özellikle KOBİ ölçeğindeki firmalar, Endüstri 4.0 uygulamalarını henüz sınırlı ölçüde kullanmaktadır. Önümüzdeki dönemde akıllı üretim sistemleri, otomasyon, IoT (nesnelerin interneti) ve veri analitiği gibi dijital teknolojilerin benimsenmesi, ildeki fabrikaların rekabet gücünü artıracaktır. Özellikle ana sektör olan seramikte, robotik hatlar ve otomatik kalite kontrol sistemleri ürün kalitesini yükseltip maliyeti düşürecek yatırımlardır. Benzer şekilde, tekstil ve gıda işletmelerinde dijital tedarik zinciri yönetimi, e-ticaret ve pazarlama kanallarının güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu sayede Kütahya firmaları iç ve dış pazarlara daha etkin ulaşabilir. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi'nin teknoparkı, sanayide dijital dönüşüm için Ar-Ge ve danışmanlık merkezi haline getirilebilir; üniversite-sanayi iş birliğiyle pilot projeler (akıllı seramik fırın prototipi, dijital seramik desen tasarımı yazılımları vb.) yürütülebilir.

Kütahya'nın ihracat sepetinin büyük ölçüde düşük ve orta teknoloji birkaç ürün grubuna dayanması, dış şoklara karşı kırılganlık yaratabileceği gibi, ihracat gelirlerinin sınırlı kalmasına yol açmaktadır. İlin hem bu çeşitlilik sorununu aşmak hem de Ekonomik Karmaşıklık Endeksi skorunu yükseltmek üzere daha karmaşık ürünlerde rekabetçilik geliştirmesi önem arz eder. Örneğin, Kütahya'nın seramik ve cam üretimindeki birikimi, teknik seramikler ve ileri malzemeler alanına genişletilebilir. Nitekim 2024-2028 Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi'nde de Kütahya için "teknik seramik ve seramik filtre üretimi" odaklanılması önerilen dönüşüm alanlarından biri olarak belirtilmiştir. Teknik seramikler; savunma, havacılık, biyomedikal ve otomotiv sektörlerinde kullanılan yüksek dayanımlı, ısıya mukavim malzemeleri kapsar. Kütahya'da bu alana yatırım çekmek, mevcut seramik fabrikalarının bir kısmını daha yüksek katma değerli ürünlere yönlendirmekle mümkün olabilir. Örneğin seramik su filtreleri, partikül filtreleri veya zırh seramikleri üretimi gibi niş alanlarda, büyük firmalarla iş birliği yapılarak teknoloji transferi sağlanabilir.

Benzer şekilde, bor kimyasalları ve ileri cam malzemeleri Kütahya'nın maden ve endüstriyel birikimini kullanabileceği katma değerli alanlardır. Emet'te çıkarılan bor mineralleri genellikle ham veya rafine edilmiş boraks olarak ihraç edilmektedir. Bu zinciri il içinde derinleştirip bor türevli ürünler (bor karbür, bor fiberleri, lityum-bor bileşikler gibi) üretmek mümkündür. Bor karbür seramikleri, zırh yapımı veya nükleer uygulamalarda değerlidir; bu tip yatırımlar Kütahya'yı dünya tedarik zincirine sokabilir. İldeki gümüş madeni etrafında da kıymetli maden işleme (mücevherat, elektronik lehim malzemeleri) gibi sektörler geliştirilebilir.

Son yıllarda otomotiv yan sanayii de Kütahya'da gelişen sektörler arasındadır. Bursa, Kocaeli gibi otomotiv merkezlerine nispeten yakın konumda olması sayesinde Kütahya'da kablo, plastik parça, metal aksam, treyler gibi otomotiv alt parçaları üreten firmalar yatırım yapmaya başlamıştır. Nitekim SGK'nin 2023 verilerine göre Kütahya ekonomisinde "motorlu kara taşıtları ve römork imalatı" sektörü, istihdam büyüklüğü bakımından toprağa dayalı sanayiye temsil eden "diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı" sektöründen sonra ikinci sırada gelmektedir. Bu durum, ilin otomotiv tedarik zincirine entegrasyon potansiyelini göstermektedir ve bu bağlamda Manisa'da gerçekleşecek BYD yatırımı büyük bir potansiyel arz etmektedir. Bu yatırımın hem kendisi hem de bölgedeki otomotiv sektöründe yaratacağı ivme Kütahya'nın otomotiv yan sanayiinde daha fazla yatırım çekmesi için kayda değer bir fırsat sunmaktadır. Bu fırsatı geliştirmek üzere ilin, otomotiv ana sanayiinin yoğunlaştığı ve yoğunlaşacağı bölgelerle bağlantı düzeyinin iyileştirilmesi önem arz etmektedir. Öte yandan otomotiv yan sanayinde halihazırda mevcut olan üretim, daha sofistike parça ve sistem üretimine evrilebilir. Örneğin kablo demetleri yerine elektronik kontrol üniteleri, basit plastik yerine kompozit otomotiv parçaları üretimi gibi yönelimler desteklenmelidir. Bu tür adımlar ekonomik karmaşıklığı artırarak Kütahya'nın kişi başına düşen ihracatını ve gelirlerini yükseltecektir.

Turizm alanındaki olası gelişme alanları

Kütahya, tarihi ve kültürel mirası ile doğal kaynakları sayesinde turizm potansiyeli taşısa da bugüne kadar Türkiye genelinde öne çıkan bir turizm destinasyonu olamamıştır. Turizm sektörü, ilin hizmetler ekonomisi içinde gelişmekte olan bir alandır. 2023 verilerine göre Kütahya'daki turizm işletme belgeli tesislere geliş sayısı 303.809 olup bunun yalnızca 7.921'i yabancı turisttir. Ülke genelinde turizm işletme belgeli tesislere gelenlerin %51,8'i yabancı turistler iken aynı oranın Kütahya'da %2,6 olması, ilin uluslararası turizmden aldığı payın çok düşük olduğuna işaret etmektedir. Nitekim Kütahya'nın Türkiye genelindeki turizm konaklama kapasitesi de çok sınırlıdır. Kültür ve Turizm Bakanlığı 2023 verilerine göre ilde turizm yatırım belgeli 5, turizm işletme belgeli 21 tesis bulunmaktadır ve bu tesislerdeki toplam yatak kapasitesi 1876'dır. Diğer taraftan ildeki 5 yıldızlı otel sayısı oldukça azken, mevcut konaklama tesisleri daha çok şehir oteli, öğretmenevi veya termal kaplıca tesisleri şeklindedir. İlde 5 yıldızlı ve bakanlık belgeli sadece 2 tesis bulunmakta olup, bu tesislerdeki yatak kapasitesi sadece 264'tür.

Kütahya'nın turizm arzı birkaç ana unsurdan oluşmaktadır:

- Termal Turizm: Kütahya, Frigya Termal Turizm Bölgesi içerisinde yer almaktadır ve kaplıca zenginlikleriyle bilinmektedir. İlin farklı noktalarında, özellikle Yoncalı, Ilıca Harlek, Eynal ve Gediz Muratdağı kaplıcaları gibi sıcak su kaynakları bulunmaktadır. Bu tesisler geleneksel olarak sağlık ve kaplıca

turizmine hizmet etmekte, çoğunlukla yerli turist çekmektedir. 2024'te %39,4'e gerilese de 2022'de Simav'daki termal tesislerinin yıl boyu ortalama %61 doluluk oranıyla, Kütahya'nın en yüksek konaklama doluluğuna ulaştığı unutulmamalıdır. Bu veri, termal turizmin doğru pazarlanırsa ilde önemli bir çekim gücü olabileceğini göstermektedir. Afyonkarahisar gibi komşu illerde büyük termal otellerin başarısı dikkate alındığında, Kütahya'nın da termal turizmde yatırım ve tanıtımla atılım yapma imkânı vardır.

- **Kültür ve Tarih Turizmi:** Kütahya, köklü bir tarihe sahip olup Frig, Roma, Selçuklu ve Osmanlı dönemlerine ait birçok mirasa ev sahipliği yapmaktadır. Bunların başında, Çavdarhisar ilçesindeki Aizanoi Antik Kenti gelmektedir. Aizanoi, Zeus Tapınağı, sütunlu yol, antik tiyatro-stadyum kompleksi ve dünyanın ilk borsa yapısı gibi sıra dışı kalıntılarıyla uluslararası önemde bir ören yeridir. Son yıllarda Aizanoi Antik Kenti'nde yürütülen kazı ve restorasyon çalışmaları sayesinde ziyaretçi sayısında artış kaydedilmiştir; öyle ki 2021'de 25 bin olan ziyaretçi sayısı 2023'te 45 bine yaklaşmıştır. Bu artışa rağmen, Aizanoi hala hak ettiği düzeyde bir bilinirliğe ulaşmış değildir. Potansiyel olarak UNESCO Dünya Mirası listesine girmesi halinde ziyaretçi patlaması yaşanabilecektir. Diğer taraftan, Kütahya şehir merkezinde de önemli kültürel varlıklar bulunmaktadır: Kütahya Kalesi, Ulu Camii, Germiyan Beyliği'nden kalan yapılar, Osmanlı sivil mimari örnekleri (Lajos Kossuth'un evi gibi) ve çini müzesi turistlere hitap etmektedir. Ayrıca, Kurtuluş Savaşı'nın zaferle sonuçlandığı Dumlupınar meydan muharebesinin geçtiği toprakların Kütahya'da olması ile Zafertepe Anıtı ve Dumlupınar Şehitliği gibi alanlar tarih meraklıları ve yerli ziyaretçiler için önem arz etmektedir.
- **Doğa Turizmi ve Rekreasyon:** İlin ormanlık ve dağlık kesimleri doğa turizmine uygundur. Domaniç Ormanları, Osmanlı'nın kuruluş hikayesindeki yeri (Hayme Ana Türbesi) ve doğal güzelliğiyle kamp ve doğa yürüyüşü faaliyetlerine imkân vermektedir. Murat ve Simav Dağları hem termal kaynak hem de trekking ve kuş gözlemi gibi aktivitelere elverişlidir. Yayla turizmi ile avcılık ve olta balıkçılığı (Porsuk ve Enne baraj gölleri) diğer doğa turizmi unsurlarıdır. Ancak bu alanlar altyapı ve tanıtım eksikliği nedenleriyle çok sınırlı ziyaretçi çekmektedir.
- **Yaratıcı ve Endüstriyel Turizm:** Kütahya denince akla gelen çini ve seramik zanaatı, aynı zamanda turistik bir deneyim alanı olabilir. İlde bulunan çini atölyeleri ve satış mağazaları, ziyaretçilere üretim süreçlerini görme ve hediyelik eşya temin etme olanağı sunmaktadır. Ayrıca Kütahya'nın endüstri mirası da değerlendirilebilir; örneğin Tunçbilek Linyit Maden Müzesi veya eski tesisler, endüstriyel turizm kapsamında düzenlenebilir.

Turizm sektöründe Kütahya'nın dönüşümü, mevcut ziyaretçi profilini genişletmek ve kalış sürelerini uzatmakla mümkündür. Öncelikle, uluslararası tanıtım ve markalaşma konusunda atılım gereklidir. Aizanoi Antik Kenti gibi özgün değerlere sahip olan il, uluslararası fuarlar, dijital kampanyalar ve UNESCO süreci ile tanıtım yapmalıdır. Turizm ürünlerinin çeşitlendirilmesi de ziyaretçi çekiciliğini artıracaktır. Bu bağlamda termal turizm ile kültürel turizmi birleştiren, "bir gün kaplıca, bir gün Aizanoi gezisi" gibi paket turlar oluşturulabilir. Frig Vadisi'nin Kütahya bölümünü (Frig kaya anıtları, antik yollar) Eskişehir ve Afyonkarahisar ile ortak rotalara dahil etmek de sinerji yaratacaktır. Ayrıca modern turizm trendlerine uygun olarak eko-turizm, agro-turizm ve yaratıcı turizm gibi alanlara girilebilir. Köylerde yerel yaşam deneyimi, çini atölyelerinde atölye çalışmaları, orman içi bungalov konaklama gibi alternatifler, özellikle yerli genç turistler ve yabancı niş turist grupları için çekici olabilir.

Turizmde dönüşüm için aynı zamanda hizmet kalitesinin ve altyapısının iyileştirilmesi gerekir. Kütahya genelinde 2024 yılında konaklama tesislerinin ortalama doluluk oranı sadece %36 civarında kalmıştır ve bu da hem talep yetersizliğine hem de tesislerin cazibesinin sınırlı olduğuna işaret etmektedir. Doluluk oranını artırmak için tesis kalitesinin yükseltilmesi, personelin eğitimi ve çeşitlendirilmiş pazarlama şarttır. Termal tesisler yalnızca sağlık odaklı değil, spa-wellness konseptli turizm anlayışına uygun hale getirilmeli, kongre turizmi gibi yan olanaklar düşünülmelidir. Kütahya şehir merkezinde ise yeme-içme ve eğlence sektörünün gelişimi, kenti ziyaret edenlerin harcama yapacağı ortamları yaratacaktır. Üniversite gençliği ve turistler için canlı bir sosyal ortam sunmak, ilin genel cazibesini de artırır.

Tarım alanındaki olası gelişme alanları

Kütahya ili, coğrafi yapısı ve iklimi gereği tarımda çok çeşitlilik gösteren bir profil çizmese de özellikle tahıl üretimi ile öne çıkmaktadır. İlde ekili tarım arazilerinin büyük bölümü tahıllar ve diğer bitkisel ürünler (buğday, arpa, mısır vb.) üretimine ayrılmıştır. Kütahya tarımını benzer illerden ayıran önemli bir fırsat alanı ise jeotermal tarım (sera) faaliyetleridir. İlin özellikle Simav ve Gediz ilçeleri jeotermal kaynaklarca zengindir. Bu kaynaklar son yıllarda jeotermal seracılık için kullanılmaya başlanmıştır. Simav'da kurulan Jeotermal Sera OSB, jeotermal sıcak suyla ısıtılan seralarda yıl boyu üretim yapmaya imkân tanımaktadır. Bu sayede domates, biber, salatalık gibi sebzeler kış aylarında da yetiştirilerek hem iç pazara hem ihracata sunulabilir hale gelmiştir. Jeotermal seracılık, Kütahya'nın tarımsal ürün çeşitliliğini artırabilecek, katma değerli yaş sebze üretimini mümkün kılacak önemli bir gelişmedir. Bu alanda Afyonkarahisar (Sandıklı) ve Denizli gibi illerde başarılı örnekler görülmekte olup, Kütahya da benzer şekilde jeotermal enerjiyle tarımda inovasyon potansiyeline sahiptir. Ayrıca jeotermal kaynaklar, tarımsal kurutma tesisleri veya ileri işleme tesislerinde de kullanılabilir.

Yeşil ve organik tarım Kütahya'da nispeten yeni konulardır. Ormanlık alanların bolluğu ve sanayi kaynaklı çevresel baskının görece düşük olması, organik üretim için fırsat sunabilir. Özellikle orman köylerinde arıcılık ve orman ürünleri toplama (adaçayı, kekik, mantar vb.) faaliyetleri doğayla uyumlu şekilde yapılmaktadır. İlin yaklaşık %53'ünü kaplayan orman alanları, ekosistem hizmetleri ve karbon yutak kapasitesi açısından değerlidir. Bu orman varlığı hem çevre koruma hem de kırsal turizm (ekoturizm, av turizmi vb.) açısından potansiyeller barındırmaktadır.

Tarım sektörünün genel görünümünde, Kütahya için en büyük mesele ürün çeşitliliğinin düşük olmasıdır. Tahıla dayalı tekdüze yapı, çiftçinin gelirini sınırlamakta ve iklim dalgalanmalarına karşı kırılganlığı artırmaktadır. Son yıllarda DSİ ve Tarım Bakanlığı iş birliğiyle sulama yatırımları yapılarak sulu tarım alanı artırılmaya çalışılmaktadır. Sulamanın yaygınlaşmasıyla birlikte ilin bazı ovalarında endüstriyel bitkiler (yağlık ayçiçeği, mısır vb.) veya yüksek katma değerli bahçe bitkileri (çilek, fasulye, örtüaltı sebze vb.) üretiminin artması beklenebilir.

Tarım sektöründe Kütahya, yeşil dönüşüm ve katma değer artışı için de bazı fırsatlara sahiptir. Bunlardan biri, su kaynaklarının etkin kullanımı ve kuraklığa dayanıklı tarım uygulamalarıdır. İklim değişikliği ile artan kuraklık riskine karşı, Kütahya gibi tahıl ağırlıklı üretim yapan bölgelerin sulama verimliliğini artırması şarttır. Damla sulama, yağmurlama gibi modern tekniklerin yaygınlaştırılması, geleneksel salma sulamanın yerine geçmelidir. Toprak analizi ve uydu görüntüleriyle ekin takibi gibi dijital tarım uygulamaları çiftçilere verimlilik artışı sağlayabilir. Yeşil dönüşüm bağlamında, yukarıda da değinilen organik tarım potansiyelini değerlendirmek üzere özellikle orman köylerinde organik arıcılık, organik meyve gibi niş ürünler hem çevre dostu hem de karlı olmaları nedeniyle küçük ölçekli de olsa desteklenebilir.

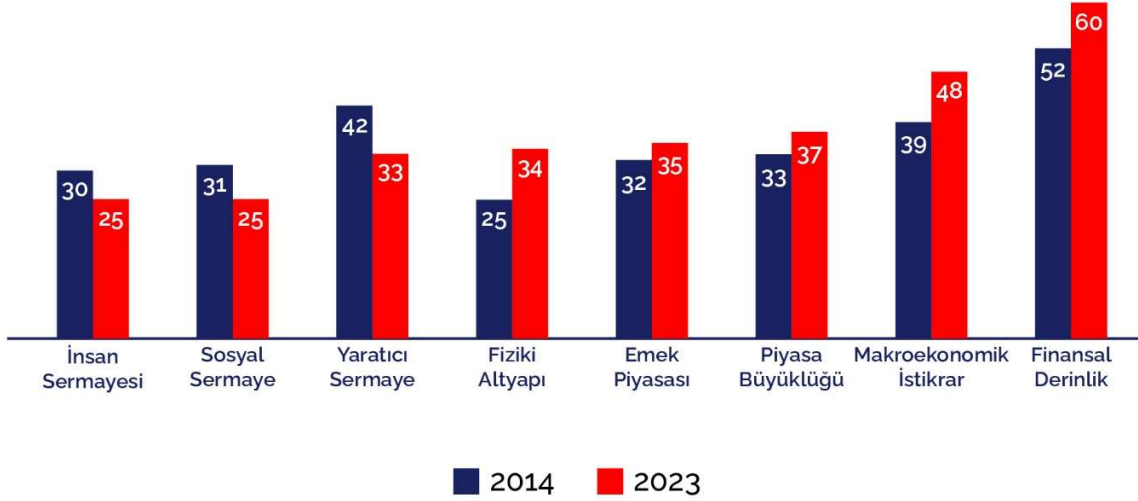
Tarımda katma değer yaratmanın en önemli yolu, işlenmiş tarım ürünleri ve agro-sanayi yatırımlarını çekmektir. Kütahya'da şeker fabrikası dışında büyük ölçekli tarımsal sanayi tesisleri sınırlıdır. Oysa ilde üretilen pancar, tahıl, süt gibi ürünler işlenerek daha değerli ürünlere dönüştürülebilir. Örneğin süt ve süt ürünleri üretiminde Kütahya, çevre illerin gerisinde olsa da peynir ve süt tozu üretim tesisleri kurulması potansiyeli vardır. Bölgesel planda Kütahya'ya uygun görülebilecek sektörlerden biri de gıda işleme ve dayanıklı gıda üretimidir. Bu sayede hem çiftçi ürününü daha iyi fiyata satabilir hem de sanayi istihdamı artar. Aynı şekilde, meyve-sebze üretiminin sınırlı olduğu alanlarda sebze kurutma, konserve, reçel gibi alanlar gelişebilir. Jeotermal seralarda yetişen ürünlerin ihracata dönük işlenmesi de Kütahya'nın marka değerini yükseltebilir. Tarım ve sanayinin entegrasyonu yoluyla "tarladan-sofraya" değer zincirleri kurulması, kırsal kalkınmayı da destekleyecektir.

Kütahya'da Yatırım Ortamı ve Çalışma Koşullarının Değerlendirilmesi

Kütahya ekonomisinin ihtiyaç duyduğu strateji, ilde yeni üretim yetkinlikleri geliştirme potansiyeline sahip ama ilin belki de kolay şekilde sıçramasının mümkün olmadığı bir sektörde yatırım çekebilmesi esasına dayanmaktadır. Bu durumun gerçekleşmesi için etkin kamu politikalarına duyulan ihtiyaç aşikâr olmakla birlikte ilin bu tür bir yatırım için çekici olması da önem arz etmektedir. Dolayısıyla söz konusu stratejiyi uygulamadan önce ilin yatırım çekiciliği düzeyini anlamak ve hangi alanlarda gelişim ihtiyacı olduğunu tespit etmek önemlidir. Bu bölümde Kütahya'nın yatırım ortamına yönelik ekonomik ve sosyal göstergeler ışığında bir değerlendirme yapılmaktadır.

İlk olarak ilin genel rekabetçilik düzeyini diğer illerle karşılaştırma imkânı da sunan iki kompozit gösterge kullanılarak Kütahya'nın rekabetçiliğini artıran veya aşağı çeken alanlar incelenmiştir. Bunlardan ilki Türkonfed ve Edam'ın yayımladığı Rekabet Endeksidir. TÜRKONFED-EDAM Rekabet Endeksi illerin rekabetçiliğini ölçen ve sekiz bileşenden oluşan kompozit bir göstergedir. Bu endekse göre 2014'te 81 il arasında 39. sırada yer alan Kütahya, 2023'te 24. sıraya yükselmiştir. Ancak bu gelişmenin kaynaklarının daha çok beşerî sermayeyle ilgili olan "insan sermayesi", "sosyal sermaye" ve "yaratıcı sermaye" değişkenlerinden kaynaklandığı görülmektedir. Endeksin diğer beş bileşeninde Kütahya gerileme yaşamış olup, il sıralamasında en çok gerileme yaşadığı alanlar "fiziki altyapı", "makroekonomik istikrar" ve "finansal derinlik" bileşenleridir. Bu sonuçlar, diğer illere kıyasla Kütahya'da insan kaynağına yönelik iyileşme yaşandığını ancak işgücü piyasasının bu gelişimden tam olarak yararlanamadığı şeklinde yorumlanabilir (Şekil 18).

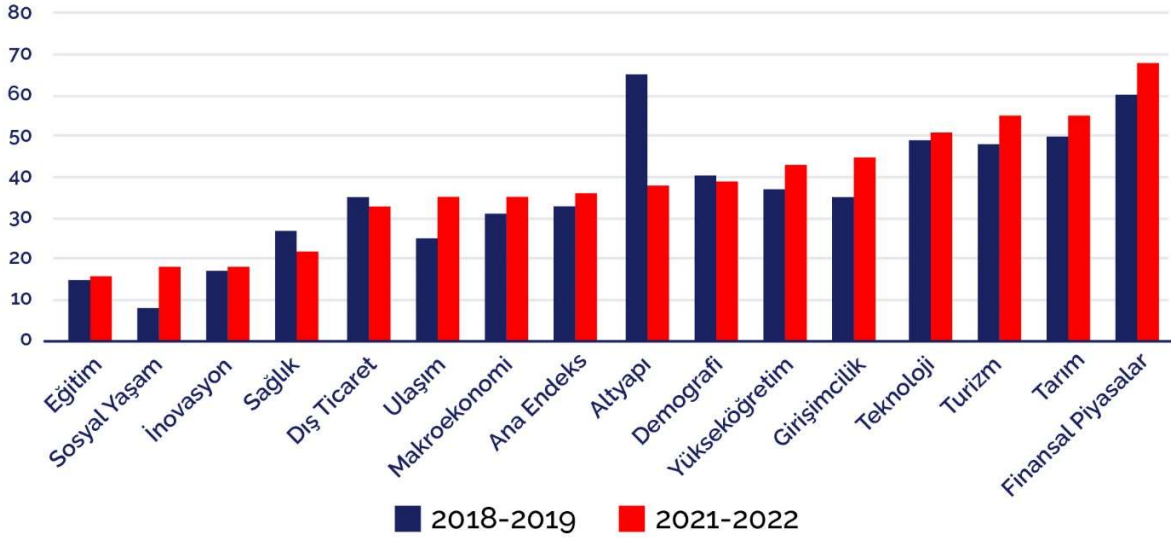
Şekil 18: TÜRKONFED-EDAM Rekabet Endeksi sıralamasında Kütahya'nın yerinin değişimi (81 il)



Kaynak: TÜRKONFED-EDAM.

Diğer bir rekabet göstergesi, İstanbul Üniversitesi Şehir Araştırmaları Merkezi'nin yayımladığı İller Arası Rekabet Endeksi'dir. Bu endeksin sonuçları pandemi öncesi dönem olan 2018-2019'a kıyasla Kütahya'nın 2021-2022 döneminde rekabet sıralamasında 3 basamak gerileyerek 36. sırada yer aldığını göstermektedir (Şekil 19). İller Arası Rekabet Endeksi'nin 15 alt-endeksinin sadece üçünde Kütahya'nın söz konusu üç yıllık dönemde ilerleme yaşadığı dikkat çekmektedir. Sağlık alt-endeksinde 5, dış ticaret alt-endeksinde 2, altyapı alt-endeksinde ise 27 sıra yükselme. Sıralamada gerileme yaşansa da 2021-2022 döneminde Kütahya'nın hala ilk 20 il arasında yer aldığı alt-endeksler ise eğitim, sosyal yaşam ve inovasyondur. Türkonfed-Edam endeksinin sonuçlarıyla uyumlu olarak İller Arası Rekabet Endeksi'nde de Kütahya makroekonomi ve finansal piyasalar alanlarında gerileme yaşamıştır. Dikkat çeken diğer bir sonuç ise ilin girişimcilik alanında 10 sıra gerilemesi ve turizm-tarım gibi sektörel göstergelerdeki sıralamasının 50'nin altında olmasıdır. İldeki girişimcilik ekosisteminin bozulması önceki bölümlerde sunulan girişim sayısındaki yavaşlama ile uyumludur. Tarım, turizm ve teknoloji gibi alanlarda ilin hem diğer illere kıyasla geride olması hem de bu kıyaslamada daha da gerilemesi Kütahya'nın ihtiyaç duyduğu yatırımları çekme ihtimalini azaltmaktadır.

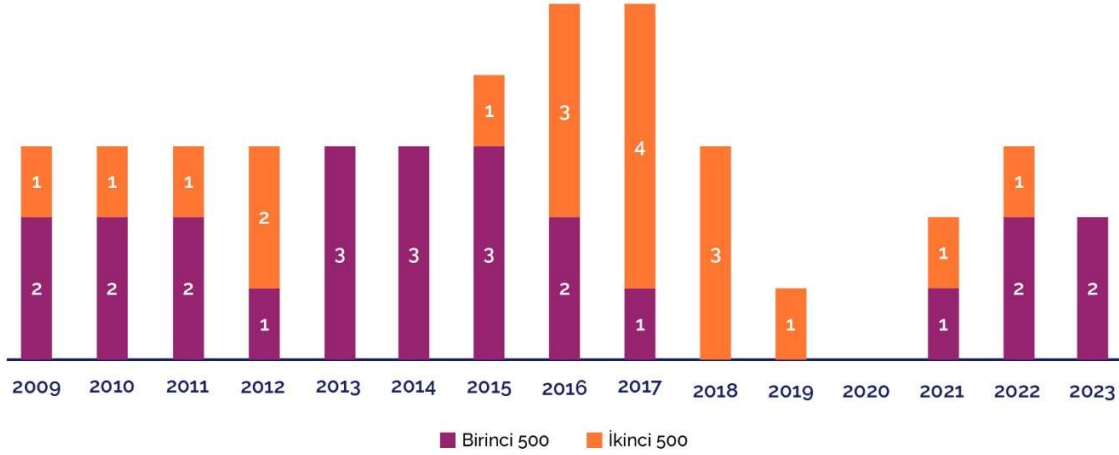
Şekil 19: İstanbul Üniversitesi Şehir Araştırmaları Merkezi İller Arası Rekabet Endeksi sıralamasında Kütahya'nın yerinin değişimi (81 il)



Kaynak: İstanbul Üniversitesi Şehir Araştırmaları Merkezi.

İlin kendisini dönüştürecek büyük ölçekli yatırımları çekme becerisini ölçmek üzere İstanbul Sanayi Odası'nın yürüttüğü Türkiye'nin 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu çalışmasının sonuçları kullanılabilir. Şekil 20'de Kütahya Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı olup en büyük 500 ve ikinci büyük 500 listesine giren firma sayısının zaman içindeki gelişimi sunulmuştur. 2016 ve 2017'de Kütahya'dan en büyük 1000 sanayi kuruluşu listesine beşer şirket girerken, 2017 sonrasında bu sayı hızlı şekilde azalmıştır. Önce kur krizinin, sonra pandeminin Kütahya'daki büyük ölçekli şirketleri yoğun şekilde etkilediği bu verilere yansımaktadır. Örneğin pandeminin ilk yılı olan 2020'de Kütahya'dan listeye herhangi bir sanayi şirketi girememiştir. 2021-2023 döneminde ise listede istikrarlı şekilde yer alabilen Kütahya merkezli firma sayısı sadece ikidir.

Şekil 20: ISO 1000 listesinde yer alan Kütahya Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı şirket sayısı



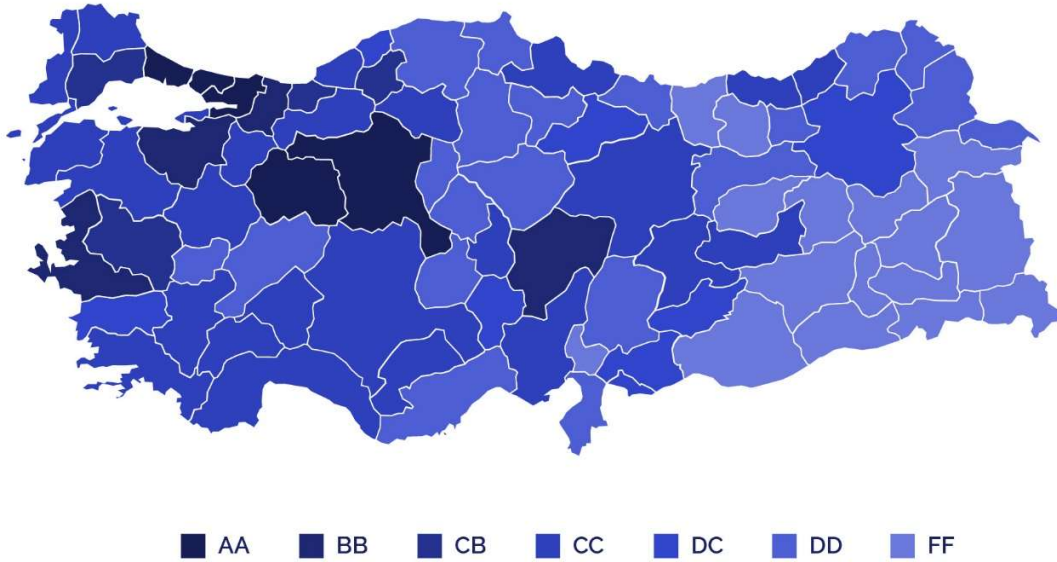
Kaynak: İstanbul Sanayi Odası.

SGK'nin ölçeğe göre işyeri sayısı verileri de bu durumu desteklemektedir. Kütahya'da 2016'da 39 olan 250+ çalışanı sahip işyeri sayısı 2021 ve 2022'de 46 olarak gerçekleşmiş ancak 2023'te 42'ye gerilemiştir. Türkiye'deki 250+ çalışanı olan işyerlerinin 2017'de %0,91'i Kütahya'da iken bu oran sürekli gerileyerek 2023'te %0,71 olmuştur. Dolayısıyla büyük şirket oluşumu açısından ülke ortalamasına kıyasla Kütahya'nın geride kaldığı aşikardır. Hem İSO'nun hem de SGK'nin verileri, büyük ölçekli şirket sayısı zaten yetersiz olan Kütahya'nın, bu tür şirketlerin yatırımlarını çekme potansiyelinin de azaldığına işaret etmektedir.

ASO ve TEPAV'ın yayımladığı İllerin Teknolojik Gelişmişlik Endeksi 2024 sonuçlarına göre Kütahya 81 il arasında teknolojik gelişmişlik düzeyi açısından 24. sırada yer almıştır. Endeksin beş bileşeni arasında Kütahya'nın en önde olduğu alanlar araştırma ve yenilikçilik kapasitesi (14. sıra) ile yaşam kalitesi ve işgücü çekiciliği (16. sıra) iken, en geride kaldığı alan sektörel yapıdır (52. sıra). Şekil 21'de görüleceği üzere İllerin Teknolojik Gelişmişlik Endeksi sonuçlarına göre Kütahya, doğu-batı ve kuzey akslarında kendinden teknolojik olarak daha gelişmiş illerle çevrelenmiş durumdadır. İlin batısında Manisa ve İzmir'in, doğusunda Eskişehir ve Ankara'nın, kuzeyinde ise Bursa'nın varlığı teknoloji yoğun yatırımları çekme konusunda Kütahya'nın şansını azaltsa da bu illerden taşabilecek yatırım ve bilgi için bir fırsat olarak düşünülmelidir. İllerin Teknolojik Gelişmişlik Endeksi'nin yaşam kalitesi ve işgücü çekiciliği bileşeni, özellikle yaratıcı sınıfın beklentilerini karşılayabilme düzeyi olarak tanımlandığından ve Kütahya bu bileşende önde yer alan illerden biri olduğundan, kendisini çevreleyen illerle güçlü tedarik zincirleri kurma ihtimali yüksektir. Kütahya'nın özellikle nitelikli

işgücü çekiciliğini yükseltmesi hem ilin doğrudan hem de çevresindeki kendisinden gelişmiş illerde yatırım çekme ihtimalini artıracaktır.

Şekil 21: ASO-TEPAV İllerin Teknolojik Gelişmişlik Endeksi 2024 kademeleri



Kaynak: Ankara Sanayi Odası.

Hem yatırım hem de işgücü çekiciliği açısından önemli faktörlerden biri ilin sosyoekonomik gelişmişliğidir. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından hazırlanan ilçe düzeyinde Sosyoekonomik Gelişmişlik Endeksi'ne (SEGE) göre Kütahya'nın en gelişmiş ilçesi Merkez'dir. Kütahya Merkez, 973 ilçe arasında 1,23 endeks puanı ile 97. sıradadır. Merkez'i 0,309 endeks puanı ile Tavşanlı takip etmektedir ve diğer ilçelerin endeks skorları 0'ın altındadır. Diğer bir ifadeyle Kütahya'da Merkez ve Tavşanlı dışındaki ilçeler ülke ortalamasının altında bir sosyoekonomik gelişmişlik düzeyine sahiptir. 2017 İl SEGE çalışmasına göre Kütahya üçüncü kademe sosyoekonomik gelişmiş iller arasında yer almaktadır ancak 13 ilçesinden sadece dördü ikinci veya üçüncü kademe gelişmiş olarak sınıflanmıştır. İlin ilçeleri arasında kayda değer sosyoekonomik gelişmişlik farkları bulunmaktadır. Örneğin Kütahya'nın en düşük sosyoekonomik gelişmişlik düzeyine sahip ilçesi olan Aslanapa, beşinci kademede yer almakta olup 973 ilçe arasında sosyoekonomik gelişmişlik açısından 826. sırada yer almaktadır.

Tablo 3'te sunulan nüfus ve yüzölçümü verileri ile sosyoekonomik gelişmişlik düzeyi bir arada değerlendirildiğinde, ilin en gelişmiş (ikinci veya üçüncü kademe) ilçelerinin yüzölçümünün %60,8'ini, nüfusuna %85,2'sini oluşturduğu görülmektedir. Özellikle

yüzölçümünün %21,2'sini oluşturan Merkez ilçesinde ilin toplam nüfusunun %48,2'sinin yaşaması çoğu ildeki merkeze bağımlılık durumunun Kütahya'da da geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 3: Kütahya'nın ilçelerinin sosyoekonomik gelişmişlik düzeyleri, yüzölçümleri ve nüfusları

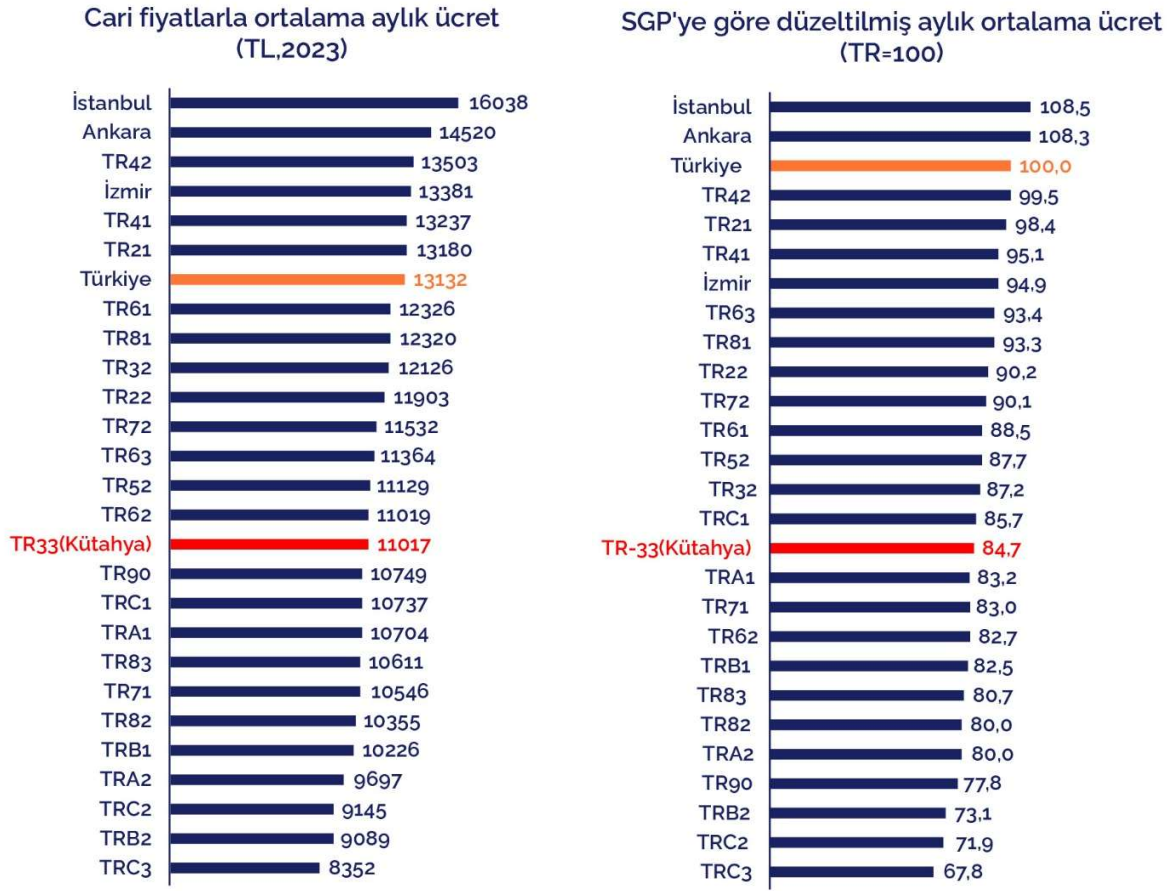
İlçeler	SEGE sıralaması (2022)	SEGE kademesi (2022)	SEGE skoru (2022)	Yüzölçümü (km ²)	Köy nüfusu (2024)	Şehir nüfusu (2024)
Merkez	97	2	1,230	2.470	18.159	256.952
Tavşanlı	260	3	0,309	1.899	27.013	74.117
Simav	347	3	-0,027	1.515	31.276	29.590
Gediz	368	3	-0,083	1.193	22.875	26.365
Dumlupınar	449	4	-0,226	250	1.585	1.218
Emet	494	4	-0,299	951	6.922	10.889
Domañıç	622	4	-0,483	539	8.905	5.036
Hisarcık	643	5	-0,514	370	6.037	4.803
Şaphane	647	5	-0,516	229	2.794	2.907
Altıntaş	648	5	-0,516	941	9.845	5.140
Çavdarhisar	682	5	-0,562	429	3.595	2.157
Pazarlar	707	5	-0,592	115	1.733	3.083
Aslanapa	826	5	-0,782	731	6.252	1.830

Kaynak: Haritalar Genel Müdürlüğü, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TÜİK.

Nitelikli işgücü çekebilmek için önem arz eden hususlardan biri de ildeki ortalama ücretlerdir. Kütahya'nın düşük teknoloji düzeyindeki üretim yapısının ildeki ortalama ücretleri düşürmesi beklenebilir. Nitekim Hanehalkı İşgücü Anketi mikro verileri kullanılarak İBBS düzey 2'de yapılan analizler, Kütahya'nın bağlı olduğu TR33 Bölgesi'nde özel sektörde tam zamanlı olarak çalışan ücretli ve yevmiyelilerin ortalama aylık ücretinin 2023 itibarıyla ülke ortalamasının %16,1 altında olduğu hesaplanmıştır. Ancak iller arasında geçim maliyeti farkları olduğundan, bu farklılığı kontrol etmek üzere bölgeler için sunulan satın alma gücü endeksi ile düzeltme yapılmıştır. SGP düzeltmesi yapılan ortalama ücret de ülke ortalamasının %15,3 altındadır. Her ne kadar bu farkın bir kısmı ilin sektör yapısından kaynaklansa da ilin nitelikli işgücünü çekebilmek için ortalama ücretlerinin artması gerektiği değerlendirilmektedir. Ancak konut maliyetleri, kiralar ve ulaşım sürelerinin İstanbul veya İzmir'e göre çok daha düşük olması ile ortalama ücretin düşük olması işveren perspektifinden Kütahya'da üretim yapmayı çekici kılabilir.

Kütahya'nın işgücü yapısında dikkat çeken olumlu bir gösterge, mesleki ve teknik eğitim alanındaki yaygınlıktır. İlde mesleki ve teknik lise okullaşma oranı %45,65 ile Türkiye ortalamasının (%35,8) oldukça üzerindedir. Bu, Kütahya'da sanayi ve hizmet sektörüne yönelik ara kademe teknik eleman yetiştirmenin göstergesidir. Seramik, makine, elektrik, inşaat, tarım gibi alanlarda faaliyet gösteren meslek liseleri ile meslek yüksekokulları, yerel işletmelerin ihtiyaç duyduğu teknisyen ve ustaları sağlamaktadır. Örneğin Kütahya'daki Mesleki Eğitim Merkezi ve DPÜ'nün Meslek Yüksekokulu programları, seramik teknolojisi, kaynak teknolojisi, makine bakım, gıda işleme gibi konularda mezun vermektedir. Bu insan kaynağı, yatırımların ihtiyaç duyduğu yetenekli işgücünün temelini oluşturur.

Şekil 22: Özel sektörde tam zamanlı çalışan ücretli ve yevmiyelilerin aylık ortalama ücreti (2023)



Kaynak: TÜİK Hanehalkı İşgücü Anketi, yazarların hesaplamaları.

Yatırımcıların bir bölgeyi seçmesindeki diğer temel faktörlerden biri, o bölgenin altyapı kalitesi ve ulaşım imkânlarıdır. Kütahya, son yıllarda altyapı alanında önemli iyileşmelere sahne olmuştur. Öncelikle ilin coğrafi konumu, Anadolu'nun

batısında stratejik bir kavşak niteliğindedir: Kütahya, İstanbul-Ankara-İzmir üçgeninin ortalarına yakın bir noktada, bu büyük pazarlara karayoluyla 2-4 saatlik mesafede bulunmaktadır. İlin karayolu ulaşım altyapısı, bölünmüş yollar ile büyük ölçüde iyileştirilmiştir. Kütahya-Eskişehir, Kütahya-Afyonkarahisar ve Kütahya-Bursa güzergâhlarında bölünmüş yol standardı sayesinde lojistik maliyetler azalmıştır. Ancak henüz il sınırlarından geçen bir otoyol bulunmamaktadır; en yakın otoyol bağlantısı Eskişehir veya Bursa üzerinden sağlanmaktadır. Orta vadede, Kütahya'yı doğrudan İstanbul ve Antalya otoyoluna bağlayacak yeni otoyol projeleri gündeme alınırsa (örneğin Bursa-Kütahya-Afyon Otoyolu gibi), ilin karayolu erişilebilirliği daha da üst seviyeye çıkacaktır.

Demiryolu altyapısı, Kütahya'nın yatırım ortamında ayrı bir avantajdır. İstanbul'dan Ankara'ya uzanan ana demiryolu hattı, Eskişehir'den sonra Kütahya üzerinden Afyon'a devam etmektedir. Kütahya şehir merkezi demiryolu bağlantısına sahiptir ve hem yük hem yolcu taşımacılığı yapılmaktadır. Özellikle sanayi tesisleri için demiryolu, ağır yüklerin (maden, seramik, kereste vs.) limanlara veya iç pazarlara taşınmasında ekonomik bir seçenektir. İlde TCDD'nin lojistik merkezine dönüşebilecek bir istasyon alanı mevcuttur; bu alanın modern bir lojistik üssü haline getirilmesi, yatırımcılar için büyük çekicilik yaratabilir. Ayrıca devam eden Ankara-İzmir Yüksek Hızlı Tren (YHT) projesi kapsamında, hattın Afyonkarahisar üzerinden geçmesi öngörülmektedir. Proje tamamlandığında Kütahya'ya yakın bir YHT istasyonu (muhtemelen Afyon-Altıntaş civarında) kurulacak, bu da Kütahya'nın hızlı tren ağına erişimini sağlayacaktır. Hızlı trenle büyük şehirlere ulaşımın kolaylaşması, özellikle iş insanları ve turistler için Kütahya'yı daha erişilebilir kılacaktır.

Kütahya altyapısının belki de en dikkat çekici unsuru, sahip olduğu bölgesel havalimanıdır. Zafer Havalimanı, 2012 yılında Kütahya-Afyonkarahisar-Uşak illerine ortak hizmet vermek üzere Altıntaş ilçesinde açılmıştır. Bu havalimanı Türkiye'nin ilk bölgesel havalimanı modeli olarak Yap-İşlet-Devret yöntemiyle inşa edilmiştir. Zafer Havalimanı, Kütahya şehir merkezine yaklaşık 45 km mesafede olup uluslararası statüdedir. Pist uzunluğu büyük gövdeli uçakların inmesine imkân tanır. Havalimanının varlığı, özellikle dış yatırımcılar ve ihracat için lojistik avantaj sunmaktadır; zira hava kargo potansiyeli değerlendirilebilir. Ancak mevcut durumda yolcu trafiği beklentilerin altındadır ve düzenli uçuş sayısı sınırlıdır. Yatırım ortamının iyileştirilmesi bağlamında, Zafer Havalimanı'nın daha etkin kullanımı stratejik hedef olmalıdır. Örneğin teşviklerle buradan kargo uçuşları başlatılabilir veya havalimanı çevresinde serbest bölge veya lojistik merkez kurulup entegre taşımacılık geliştirilebilir. Bu tür adımlar, Kütahya'nın özellikle uluslararası yatırımcılara sunabileceği altyapı avantajlarını belirgin biçimde artıracaktır.

İlin içme suyu, enerji, doğalgaz ve telekomünikasyon altyapısı da son yıllarda iyileşme göstermiştir. Kütahya merkez ve büyük ilçelerde doğalgaz şebekesi mevcuttur;

sanayi tesisleri için doğalgaz kritik bir girdi olup OSB'lere doğalgaz hattı ulaştırılmıştır. Elektrik altyapısında, ilin hem dağıtım şebekesi yenilenmekte hem de iletim hatları güçlendirilmektedir. Kütahya, kendi elektrik ihtiyacının üzerinde üretim yapabilen bir ildir (termik santraller sayesinde); dolayısıyla enerji arz güvenliği yüksektir. Yenilenebilir enerji tarafında ise, Kütahya'da rüzgâr ve güneş enerjisi yatırımları henüz istenen düzeyde olmasa da potansiyel mevcuttur. Özellikle Tavşanlı-Emet ekseninde rüzgâr santrali kurulumu ve organize sanayi bölgelerinin çatılarında güneş panelleri yaygınlaştırılabilir. Bu hem çevresel sürdürülebilirliğe katkı sunar hem de üreticiye kesintisiz enerji imkânı verir.

Dijital altyapı bakımından Kütahya, genişbant internet ve mobil iletişim ağlarına sahiptir ancak teknoloji şirketleri ekosistemi sınırlıdır. 4.5G mobil kapsama il genelinde bulunmaktadır, sabit internet altyapısında ise fiber optik ağlar merkezde yaygınken kırsalda hala ADSL/VDSL ağırlıklıdır. Yatırım ortamının bir parçası olarak, şehirde teknopark ve araştırma merkezleri altyapısı da değerlidir. DPÜ bünyesindeki Dumlupınar Teknopark, gelişmekte olan bir teknoloji geliştirme bölgesidir ve bünyesinde yazılım, tasarım, mühendislik firmaları barındırmaktadır. Henüz teknoparktaki firma sayısı az olsa da teknoparkın varlığı bile başlangıç için önemlidir ve bu kurum genişlemeye açıktır. Teknoloji geliştirme altyapısının büyütülmesi (örneğin teknoparkın ikinci etabının açılması, kuluçka merkezi kurulması) uzun vadede nitelikli yatırım çekebilir.

Anket Bulguları – I

İş Dünyası ve Sanayici Anketi

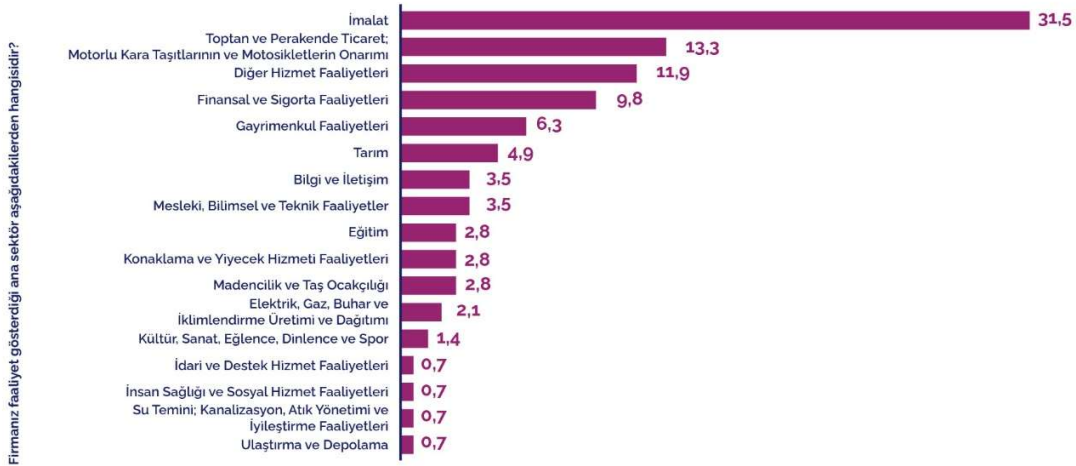
Kalkınma stratejisi hazırlanırken saha araştırmaları, istatistiklerin ardında yaşayan olguları ve paydaş bakış açılarını açığa çıkararak ikincil verileri tamamlamaktadır. Firma temsilcilerinin görüşlerini inceleyen bu çalışma, Kütahya'da faaliyet gösteren işletmelerin ildeki iş ortamı, üretim yapısı, yatırım koşulları ve kamu desteklerine ilişkin değerlendirmelerini öğrenmek üzere tasarlanmıştır. Bu çerçevede yürütülen *İş Dünyası ve Sanayici Anketi* işletmelerin önündeki büyüme engelleri, işgücü ihtiyaçları ve işe alımlara ilişkin zorlukları; organize sanayi bölgelerinin (OSB) güçlü ve zayıf yönleri, öncelikli kamu destek ihtiyaçları, il dışına bağımlı girdiler ve yerel kurumların yatırım ortamını geliştirmek için atması gereken adımlar gibi başlıklardan oluşmaktadır. Elde edilen bulgular, Kütahya'nın sanayi, insan kaynağı ve yatırım ortamının iyileştirilmesi için gerekli dönüşüm açılarının ortaya çıkarılmasında katkıda bulunarak, önerilecek politikaların odak noktalarını somutlaştıracaktır.

Örneklemin Temel Özellikleri

Anket 143 firma temsilcisinin katılımıyla tamamlanmıştır. Yanıt veren firma temsilcilerinin yarısından fazlası (%53) şirket sahibi konumundadır. Yönetici kademesinde yer alanlar sırasıyla yönetici (%12), ortak (%11) ve genel müdür (%7) unvanlarıyla ankete katılmış; başkan, başkan yardımcısı ya da CEO düzeyindeki üst yöneticiler ise %3'lük bir paya sahiptir. Destek ve operasyonel birimlerde insan kaynakları müdürü (%3), birim müdürü (%3), finans görevlisi (%1) ve üretim müdürü (%1) temsil edilmiş; "Diğer" seçeneğini işaretleyen %6'lık kesim ise unvanını detaylandırmamıştır. Bu dağılım, anketin karar verici konumdaki katılımcıları yoğun biçimde içerdiğini ve işletme stratejilerine ilişkin sorulara doğrudan yetkin bakış açıları sağladığını göstermektedir. Katılımcılardan alınan bilgiler, Kütahya iş çevresinin sektörel bileşimini, firma ölçek dağılımını ve dış pazara açılma durumunu aşağıdaki şekilde yansıtmaktadır:

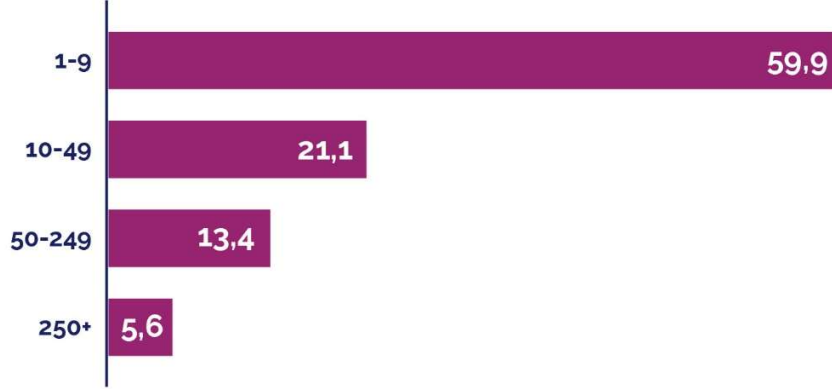
- **Sektör yapısı:** Yanıt veren işletmelerin yaklaşık üçte biri (%31,5) imalat sanayinde faaliyet göstermektedir. Ticaret ve motorlu taşıt onarımı %13,3 ile ikinci büyük grup olurken, "diğer hizmet faaliyetleri" %11,9 payla üçüncü sırada yer almaktadır. Finans-sigorta (%9,8) ve gayrimenkul (%6,3) sektörleri birlikte toplam katılımcıların yaklaşık altıda birini oluşturmuştur. Tarım, bilgi-iletişim, mesleki-teknik hizmetler, eğitim, konaklama-yiyecek ve madencilik gibi alanlardaki firmalar ise daha küçük oranlarda temsil edilmiştir.

Şekil 23: Firmaların sektörel dağılımı



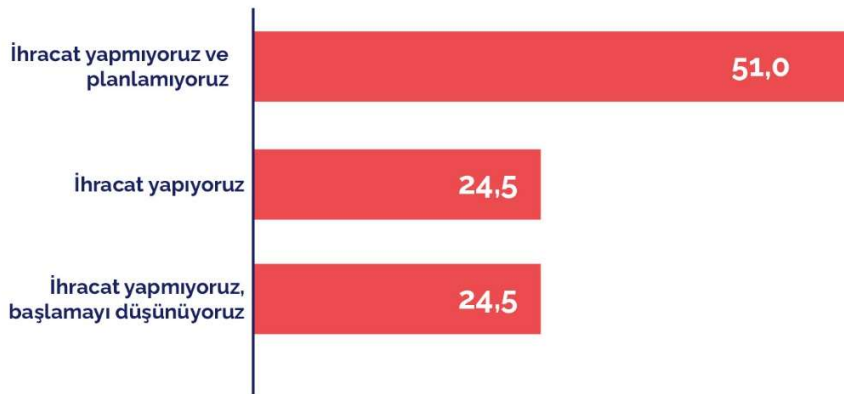
- **Çalışan sayısına göre ölçek:** Firmaların %59,9'u 1-9 çalışanlı mikro işletmelerdir. Küçük ölçekli (10-49 çalışan) işletmeler %21,1, orta ölçekli (50-249 çalışan) işletmeler %13,4, 250 ve üzeri çalışanı olan büyük işletmeler ise %5,6 oranında ankette temsil edilmiştir.

Şekil 24: Firmaların çalışan sayısına göre dağılımı



- **Kuruluş yılları:** Anket örneklemindeki işletmelerin yaklaşık beşte biri 2020 sonrası kurulmuş olup, toplam kuruluşların yaklaşık yarısı 1980-2009 döneminde yoğunlaşmaktadır. Katılımcıların %8'i ise firmalarının hangi yıl faaliyete başladığını bilmediklerini belirtmiştir.
- **İhracat profili:** Katılımcıların %24,5'i hâlihazırda ihracat yaparken, aynı büyüklükte bir diğer kesim ihracata başlamayı değerlendirdiğini bildirmiştir. İhracat yapmayan ve iç pazara odaklanmayı sürdüren firmalar %51 oranındadır. İhracatçıların yaklaşık dörtte üçü, ihracata başlamayı düşünenlerin ise üçte biri imalat sektöründendir.

Şekil 25: Firmaların ihracat durumuna göre dağılımı

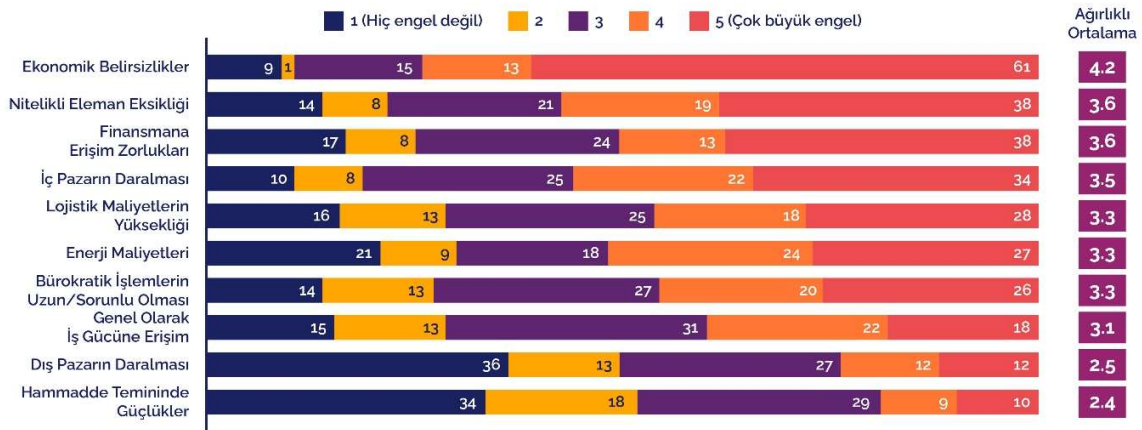


Bu tablo, anketin Kütahya'daki üretim odaklı sektör varlığını, işletme ölçeklerinin dağılımını ve firmaların dış pazar yaklaşımını özetlemekte; bir sonraki bölümde sunulacak ayrıntılı bulgular için zemin oluşturmaktadır.

İşletmelerin Büyümesi Önündeki Engeller

Anket bulguları, Kütahya'daki işletmelerin büyüme gündemlerine ilişkin en baskın zorluğun ekonomik belirsizler olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki grafikte görüldüğü gibi, katılımcıların %61'i "ekonomik belirsizlikleri" şirketlerinin büyümesi önündeki "en büyük engel", dörtte üçü ise en büyük engellerden biri olarak işaret etmiştir. Bu oran, diğer tüm faktörlerin epey önünde yer alarak makroekonomik belirsizliğin yerel firmaların karar ufkunu daralttığını göstermektedir. Bu belirsizlik yalnızca dış koşullara değil, işletmelerin risk yönetimi ve nakit akışı planlamasındaki kırılganlıklara da işaret etmekte; özellikle döviz ve faiz maliyetlerine karşı korunma araçlarına erişimin sınırlı olması, Kütahya'daki KOBİ ölçekli yapıda daha belirgin hissedilmektedir.

Şekil 26: Firmanızın büyümesi önündeki en büyük engeller nelerdir? Aşağıdaki etmenleri, oluşturduğu zorluk decesine göre (en küçük 1, en büyük 5 olarak) değerlendiriniz.

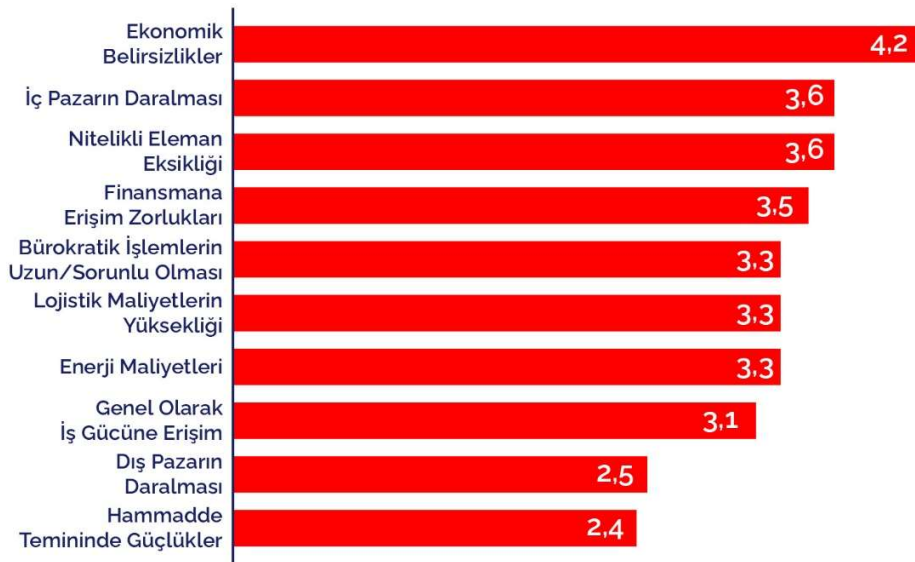


Ayrıca, firmaların büyümesinin önündeki engellerin sayısal olarak değerlendirilmesinde "nitelikli eleman eksikliğini" veya "genel olarak işgücüne erişimi" 3 veya üzeri puanla derecelendiren katılımcı oranı %83,8'dir. "En büyük engel" hanesinde ikinci sırayı nitelikli eleman eksikliği almış; katılımcıların %38,5'i bu faktörü 5 üzerinden 5; %57'si ise 4 veya üzerinde puanlamıştır. Bu oranlar, işgücü arzının yetkinlik bazlı uyumsuzluğunu ve genç uzman istihdamında kalıcı bir açığı teyit etmektedir. Önceki bölümde ele alınan Kütahya'da çalışma koşullarının değerlendirmesinde net göç ve ücret dengesi sorunları bu bulgunun temel arka planını oluşturmuştu. Finansmana erişim zorluğu ise %37,8 ile üçüncü sırada yer almıştır. Yüksek iç borçlanma maliyetleri, teminat gereklilikleri ve dış kaynaklara erişememe sorunu, Kütahya'nın ağırlıklı olarak mikro ve küçük ölçekli firma profilinde sermaye yatırımlarını sınırlayan temel faktörlerden biri olarak belirtilmektedir. Katılımcıların %34,3'ü ise iç pazarın daralmasını en büyük engel olarak tanımlamıştır. Bu oran, yerel talebin görece seyrek nüfus ve sınırlı alım gücü nedeniyle yavaş büyüdüğüne işaret ederken, ulusal düzeydeki talep dalgalanmalarının Kütahya sanayisine çarpan etkisini de ortaya

koymaktadır. İç pazardaki talep baskısı, ihracat sepetinin dar olmasıyla birleştiğinde, il firmalarının gelir tabanını çift yönlü kısıtlamaktadır.

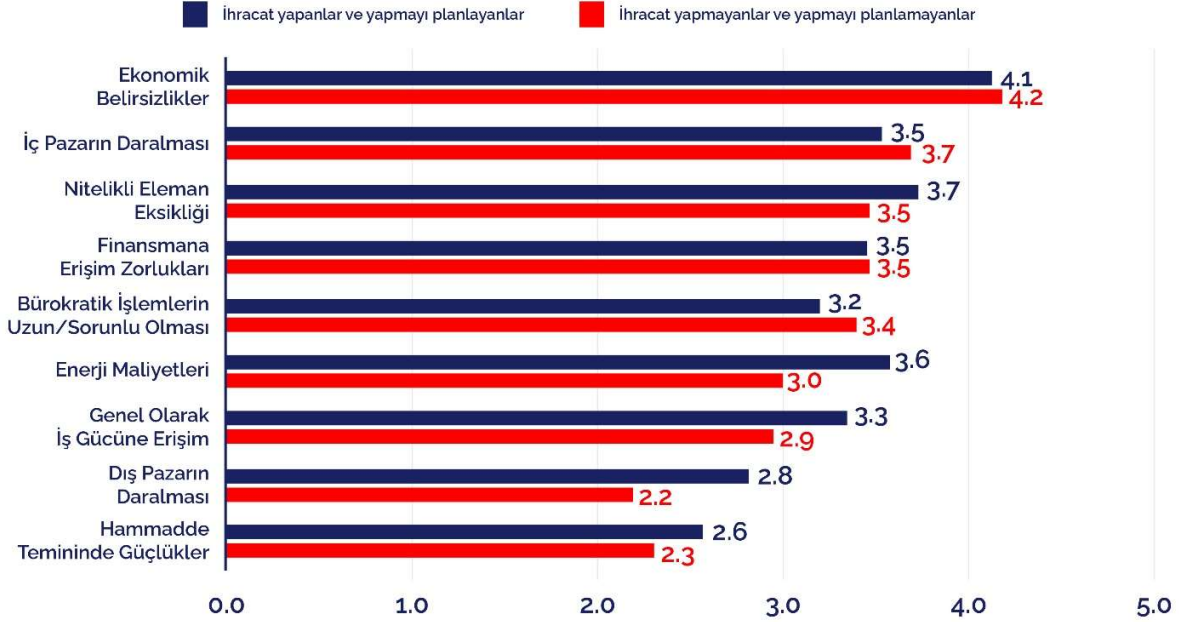
Buradaki etmenlerin 'ortalamadaki' zorluk derecelerine bakıldığında ise bürokratik, lojistik ve enerji maliyetleri üçlü bir küme oluşturarak ortalamada 3,3-3,5 aralığında toplanmakla birlikte, bu etmenleri işletmelerin büyümesi önündeki en büyük engellerden biri olarak görenlerin (5 puan verenlerin) oranları %26-28 aralığında seyretmektedir. Bu dağılım sektör ve ölçek bazında incelendiğinde söz konusu maliyet kalemlerinin sektörel değil, firma ölçeğine göre anlamlı ölçüde farklılaştığını, 10 veya daha fazla çalışana sahip işletmeler için görece yönetilebilir kaldığını göstermektedir. 1-9 çalışana sahip mikro işletmeler arasında ise bu maliyet kalemlerinin işletmelerinin büyümelerinin önündeki "en büyük" engellerden olduğunu belirten katılımcıların oranı %28-37 bandına çıkmaktadır.

Şekil 27: Firmaların büyümesinin önündeki engellerin zorluk derecesi (1-5, ort.)



Buna karşılık dış pazarın daralması (2,5) ve hammadde teminindeki güçlüklerin (2,4) anket grubunda nispeten daha düşük puanlanmış olması, söz konusu engellerin, firmaların mevcut büyüme gündeminde görece ikincil konumda kaldığını göstermekte ve kısa vadede iç talep ve maliyet baskılarının daha belirleyici olduğunu işaret etmektedir. Örneklemin yaklaşık yarısını oluşturan ihracatçıların ve ihracatçı olmayan ama ihracata açılmayı düşünen firmaların ise yalnızca %12'den azı "dış pazarın daralmasını" işletmelerinin büyümesinin önündeki en büyük engellerden biri olarak görmektedir.

Şekil 28: İhracat durumuna göre firmaların büyümesinin önündeki engellerin zorluk derecesi (1-5, ort.)



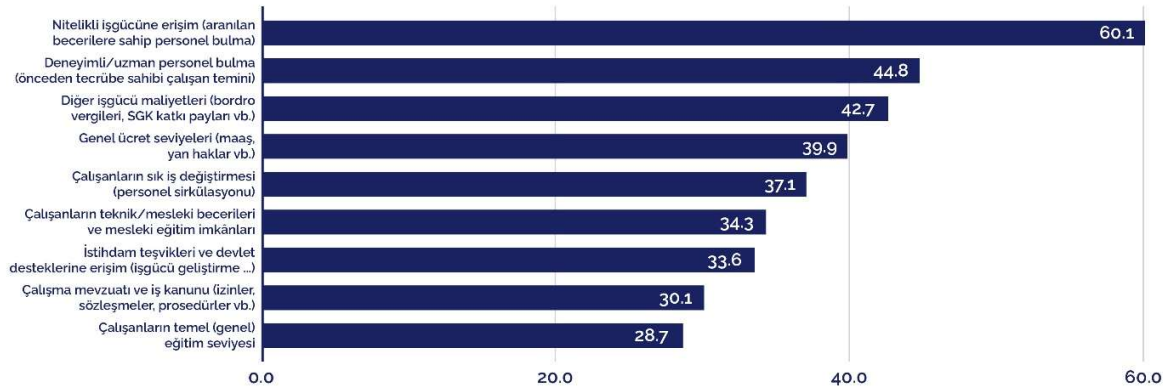
Ayrıca katılımcıların bu bölümde verdiği açık uçlu yanıtların nicel puanlamayı tamamlayan dört ana kümeye ayrıldığı görülmektedir: Makroekonomik ve kurumsal belirsizlik, maliyet baskısı ve rekabetçilik, yerel-yapısal engeller ve kurumsal koordinasyon eksikliği. İlk olarak, işletmeler belirsiz makroekonomik zeminde yön bulmakta zorlandıklarını vurgulamaktadır: Uzun vadede döviz kurlarındaki belirsizliğin sürmesi, yüksek faiz ve öngörülemez destek mekanizmaları, özellikle dış finansmana erişimi olmayan küçük ve orta ölçekli firmaların yatırım kararlarını ertelemesine yol açmaktadır. İkincisi, hızla yükselen maliyetler kârlılığı düşürürken; kira, enerji ve lojistik giderlerindeki artışlar ile ulusal perakende zincirlerinin agresif fiyat politikaları, yerel tedarikçilerin marjlarını daraltmakta ve rekabet gücünü zayıflatmaktadır. Üçüncüsü, kentin sosyal ve kültürel olanaklarının sınırlılığı genç ve nitelikli işgücünü elde tutmayı güçleştirmekte; ücret paketleri ulusal ortalamanın altındayken kariyer ve yaşam kalitesi beklentileri çevre illere göçü teşvik etmektedir. Bu üç sorunun üzerinde ise "bağlantı kopukluğu" olarak tarif edilebilecek bir kurumsal koordinasyon eksikliği vardır. Özellikle küçük ölçekli firmalar izin, teşvik ve altyapı süreçlerinde muhatap bulmak konusunda yönlendirme eksikliğini dile getirmekte; görev ve yetkilerin farklı kurumlara dağılmış olması, basit işlemlerin zaman ve maliyetini artırdığını ifade etmektedir.

İşgücü Dinamikleri: Büyümede "İnsan" Faktörü

Anket bulguları, Kütahya'daki firmaların işleyiş ve büyüme gündeminde, başta nitelikli işgücüne erişim olmak üzere, işgücü faktörlerinin belirleyici ağırlığını gözler önüne

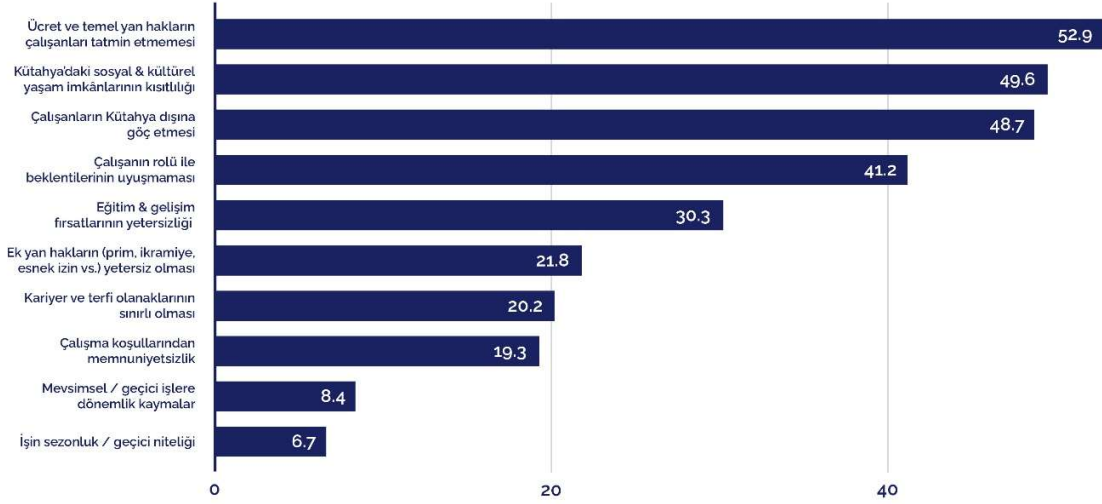
sermektedir. Katılımcıların %60'ı "aranılan becerilere sahip personel bulamamayı" en büyük darboğaz tanımlarken, bu oran "deneyimli/uzman personel temini" başlığı için %45'tir. Üçüncü ve dördüncü sırada ise diğer işgücü/bordro maliyetleri (%42,7) ve genel ücret seviyeleri (%39,9) gelmektedir. Çalışan sirkülasyonu da aynı resmi desteklemekte; işgücüne yönelik engeller listesinde ilk beş kalemin dördü ücret yapısı ve beşerî sermayenin niteliğine doğrudan temas etmektedir.

Şekil 29: Aşağıdaki işgücü faktörlerinden işletmenizin işleyişi ve büyümesi için en büyük engel olduğunu düşündüğünüz etmenleri işaretleyiniz.



Katılımcıların yaklaşık %72'si verilen işgücü faktörlerinden "aranılan becerilere sahip personel" ve/veya "deneyimli-uzman personel" bulamamayı işletmelerinin işleyişi ve büyümesi önündeki en büyük engel olarak belirtmektedir. Önceki bölümde [Şekil 26] firmaların büyümesi önündeki (işgücü faktörleri dışındakileri etmenleri de içeren) faktörlerin sayısal olarak değerlendirilmesinde "nitelikli eleman eksikliği"ni veya "genel olarak işgücüne erişim"i 3 veya üzeri puanla derecelendiren katılımcı oranının %83,8 olduğu belirtilmişti; yalnızca bu katılımcılara yöneltilen "Uygun çalışan bulamamanızın temel nedeni nedir?" sorusuna verilen yanıtlar ise 'ücret meselesini' ve ilin demografik açıdan yıpranmasını doğrudan teyit etmektedir: Yanıtların %52,9'u mevcut ücret düzeylerinin ve yan hakların nitelikli adayları çekmekte yetersiz kaldığını belirtmektedir. Bu beyana, Kutahya'nın sosyal ve kültürel imkânlarının kısıtlılığı ile çalışanların daha büyük şehirlere göç eğilimini vurgulayan %48,7-49,6 kesimler eşlik etmektedir. Ayrıca, yanıtlayanların %41,2'si çalışan rolü ile beklentilerin uyuşmadığını; %30,3'ü eğitim ve gelişim fırsatlarının sınırlı kaldığını; %20,2'si ise kariyer-terfi yollarının yetersiz olduğunu dile getirmekte; bu değerlendirmeler yalnızca işe alımları değil, yeteneği elde tutmayı da zorlaştıran unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Şekil 30: Uygun çalışan bulmakta (nitelikli/niteliksiz eleman açığı vb.) yaşadığınız zorluğun başlıca nedenleri nelerdir?

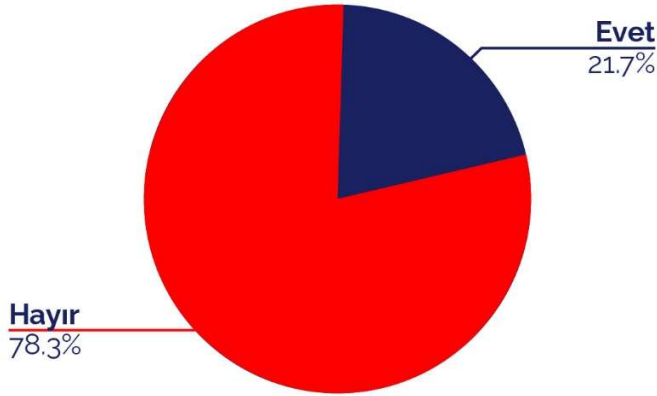


Bu bulgular, ulusal işgücü piyasasında gözlenen çift yönlü uyumsuzluğu yansıtmaktadır: Dünya Ekonomik Forumu'nun 2024 Küresel İşgücü Piyasası Raporu, Türkiye'de 2019-2022 döneminde yüksek eğitilmiş işsizlik oranının görece yüksek seyrettiğini; aynı anda düşük vasıflı işlerde açıkların büyüdüğünü kaydediyor. Kütahya'daki firmalar ise her iki uçta da ihtiyaç duydukları profili bulmakta zorlandıklarını belirtiyor. Ücret, yaşam kalitesi ve kariyer beklentileri birlikte değerlendirildiğinde, genç ve uzman çalışanların Bursa, Eskişehir, Manisa-İzmir ya da Ankara'ya yönelmesi şaşırtıcı olmayabilir. Buna karşın ilde mesleki-teknik lise okullaşma oranının ülke ortalamasının üzerinde olması, ara kademe teknik eleman arzı açısından önemli bir dayanak oluştururken; bu potansiyelin işletmelerde verimli biçimde karşılık bulabilmesi için ücret, eğitim ve çalışma ortamı bileşenlerinin eş zamanlı olarak ele alınması gerektiği anlaşılmaktadır.

Organize Sanayi Altyapısı: Mevcut Durum ve İyileştirme Alanları

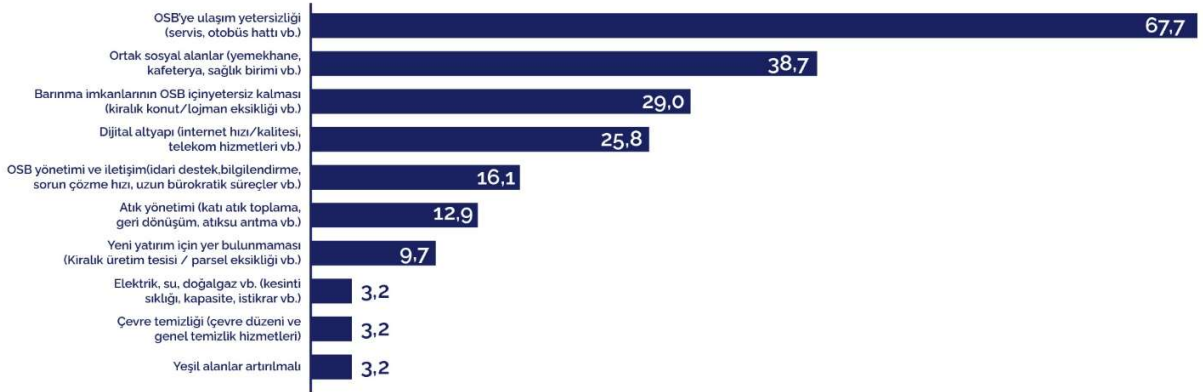
Anket verileri örneklemdaki işletmelerin yaklaşık beşte birinin (%21,7) Organize Sanayi Bölgeleri'nde (OSB) faaliyet gösterdiğini, geri kalan çoğunluğun şehir içindeki dağınık sanayi alanlarında veya bağımsız parsellerde faaliyette olduğunu göstermektedir.

Şekil 31: Firmanız Kütahya Organize Sanayi Bölgesi'nde (OSB) faaliyet gösteriyor mu?



OSB içinde üretim yapan firmaların öncelik listesi, raporun "Sektörel Öncelikler ve Ekonomik Kırılganlıklar" bölümündeki altyapı tartışmasında öne çıkan zafiyetleri tamamlamaktadır. İlk sırada OSB'ye ulaşım/erişim yetersizliği gelmektedir. Katılımcıların yaklaşık üçte ikisi (%67,7) servis ve otobüs hatlarının yetersizliğine işaret etmiştir. OSB'lerin fiziksel konumunu avantaja çevirmek için işgücü hareketliliğini kolaylaştıran toplu taşıma imkanlarının artırılması gerekmektedir. Ortak sosyal alanların (yemekhane, sağlık birimi vb.) yetersizliğinin (%38,7) ve barınma olanaklarının kısıtlılığının (%29,0) ikinci ve üçüncü sırada yer alması, nitelikli işgücü çekme sorununun OSB ölçeğinde de yaşandığını göstermektedir.

Şekil 32: OSB'de iyileştirilmesi gerektiğini düşündüğünüz alanlar veya altyapı unsurları nelerdir?



Dijital altyapı eksikliği (%25,8) ile idari süreçlerin hantal yapısı (%16,1) üretim sürekliliğini ve yatırım hızını frenleyen diğer unsurlar olarak sıralanıyor. Yeni yatırım için yer bulamama yanıtı nispeten düşük görünse de (%12,9), şehir içinden OSB'ye taşınmayı düşünen firmalar için parsel ve hazır tesis arzı hâlâ önemini koruyor.

Bu bulgular, raporun "Yatırım Ortamı ve Çalışma Koşulları" bölümünde altı çizilen yapısal kırılganlığı rakamlarla pekiştiriyor: OSB'ler genişleme arazisi, toplu taşıma, sosyal-ticari hizmetler ve yüksek kapasiteli dijital ağlar bakımından güçlendirilmediği sürece Kütahya'da sanayinin ölçek ekonomisi avantajı sınırlı kalacak; nitelikli işgücü

çekmekte zorlanan firmalar şehir içindeki dağınık alanlarda faaliyet göstermeye devam edecektir.

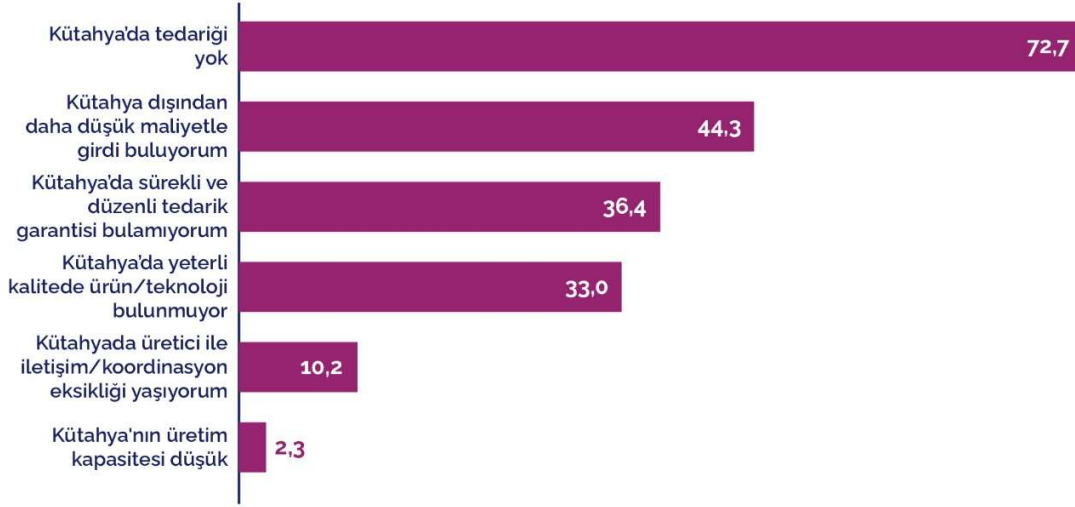
Tedarik Zinciri ve Yerelleşme Potansiyeli

Anket sonuçları, Kütahya'daki sanayinin kritik girdilerde dışa bağımlı bir yapıya sahip olduğunu gösteriyor. Katılımcı işletmelerin yaklaşık üçte ikisi, üretimlerinde kullandıkları hammaddeleri, metal-çelik ve yedek parça gibi yarı mamulleri ya da tarımsal girdileri Kütahya dışından tedarik ettiklerini bildirdi. "İl içinde bulamadığımız için dışarıdan alıyoruz" yanıtı, bu grubun dörtte üçünde ilk gerekçe olarak öne çıkarken; maliyet avantajı, düzenli tedarik garantisi ve kalite-teknoloji eşliğinin il içinde yakalanamaması diğer temel nedenler olarak sıralandı. İl dışından tedarik yapan işletmelerin (%38,5), bu girdileri açık uçlu olarak beyan etmesiyle ilk dört ürün grubu şöyle sıralandı:

- **Hammadde (kil, kimyasal vb.)**
- **Yedek parça**
- **Metal ve çelik mamulleri**
- **Tarımsal girdi (hububat, yem, yağlı tohum vb.)**
- **"Çoğu şey / hemen her girdi"**

Ambalaj, iplik, orman ürünleri, taşıt ve yazılım gibi tekil girdiler de listede yer aldı. Bu dağılım, dışa bağımlılığın dar bir ürün grubuna sıkışmadığını; hammaddeden yarı mamule, tarımsal girdiden teknoloji bileşenlerine kadar uzanan çok çeşitli bir tablo çizdiğini göstermektedir. Dış tedarikin birincil gerekçesi, şirketlerin dörtte üçüne yakını tarafından "Kütahya'da söz konusu girdinin üretilmemesi" olarak ifade edildi (%72,7). Bunu "maliyet avantajı" (%44,3), "düzenli tedarik garantisinin olmayışı" (%36,4) ve "yeterli kalite-teknoloji düzeyine ulaşamaması" (%33) izlerken, küçük bir grup (%10,2) da üreticiyle iletişim veya koordinasyon sorunu yaşadığını belirtti.

Şekil 33: Bu girdileri Kütahya dışından tedarik etmeniz başlıca nedenleri nelerdir?



Buna karşılık bu firmaların %65,9'u aynı girdiler Kütahya'da üretilebilseydi hemen tercih edeceğini, %27,3'ü ise "ürün grubuna göre değişir" diyeceğini ifade ederken; olumsuz yanıt verenlerin oranı yalnızca %3,4'te kaldı. Yerelleşmeye hazır olan bu talebin ilk şartı "fiyatın dış tedarike göre makul seviyede olması" olarak ön plana çıkmaktadır (%66,2). Ardından "yeterli kapasite ve süreklilik" (%47,0) ile "yüksek kalite ve standartlar" (%41,9) gelmekte; lojistik avantaj (teslim süresi, nakliye maliyeti) %34,2 ile dördüncü sırada yer almaktadır.

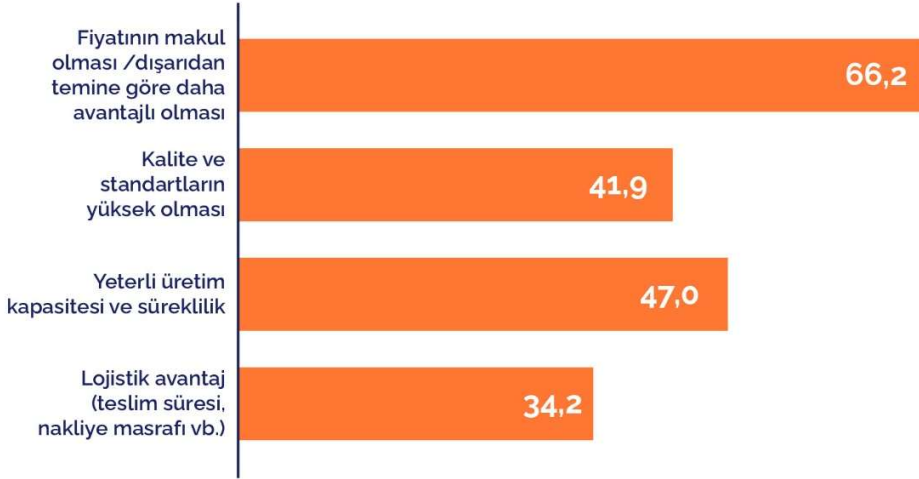
Şekil 34: Bu girdiler Kütahya'da üretilse/temin edilebilse tercih eder miydiniz?



İl dışından tedarik gereksiniminin arkasında yalnızca üretim kapasitesi açığı değil, aynı zamanda lojistik altyapının yarattığı maliyet baskısı bulunmaktadır. Bölünmüş yollar kenti İstanbul-Ankara-İzmir üçgenine iki ila dört saatlik mesafeye taşısa da doğrudan otoyol bağlantısının olmaması ve mevcut demiryolu hattının sınırlı taşıma kapasitesi, yüksek hacimli sevkiyatlarda ton-kilometre maliyetini arttırmaktadır. Planlanan Bursa-

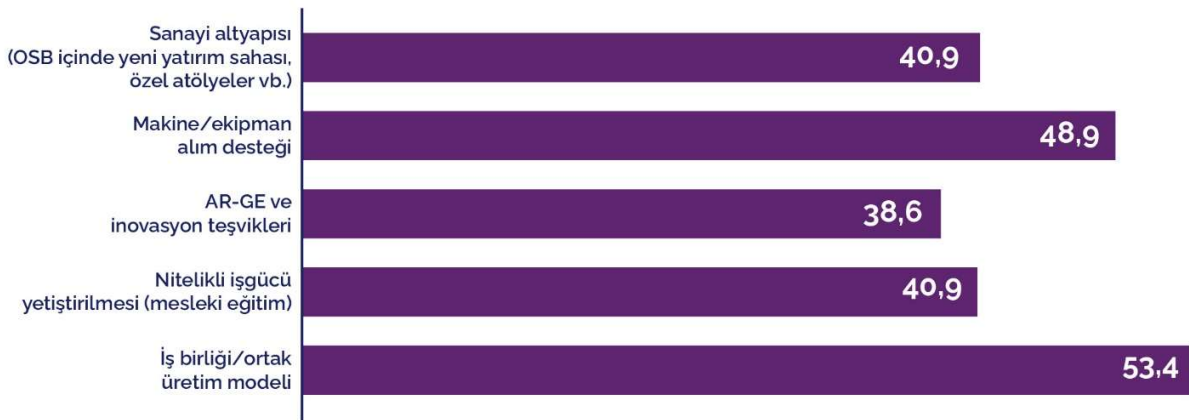
Kütahya-Afyon otoyolu ve elektrikli araç tedarik zincirine yönelik yeni lojistik projeler devreye girdiğinde bu maliyet farkının azalacağı öngörülmüşken; "yerel üretim olsa tercih ederim" yanıtı işletmelerin bu beklentiye koşut olarak fiyat, kapasite ve kalite taleplerini geri plana atmamaktadır.

Şekil 35: Kütahya dışından temin ettiğiniz girdiler Kütahyada üretilse, üretilen bu girdileri tercih etmeniz için hangi koşulların sağlanması gerekir?



Dışarıdan tedarik eden firmaların üçte ikisinin aynı girdilerin Kütahya'da rekabetçi fiyattan, yeterli kapasite ve süreklilikte, ulusal standartları yakalayan kalitede sunulması hâlinde satın alma tercihlerini değiştireceklerini belirtmesi, yerelleşmeye dönük talebin net olduğunu göstermektedir. Firmaların yerel üretime "evet" demek için ilk sıraya koyduğu koşulun uygun fiyat ve ardından süreklilik-kapasite olması, lojistik maliyetler düşer düşmez iç pazarda üretim yapmanın daha çekici hâle geleceğini haber vermektedir.

Şekil 36: Bu girdilerin Kütahya'da üretilmesi için ne tür teşvik veya desteklerin sunulması gerektiğini düşünüyorsunuz?



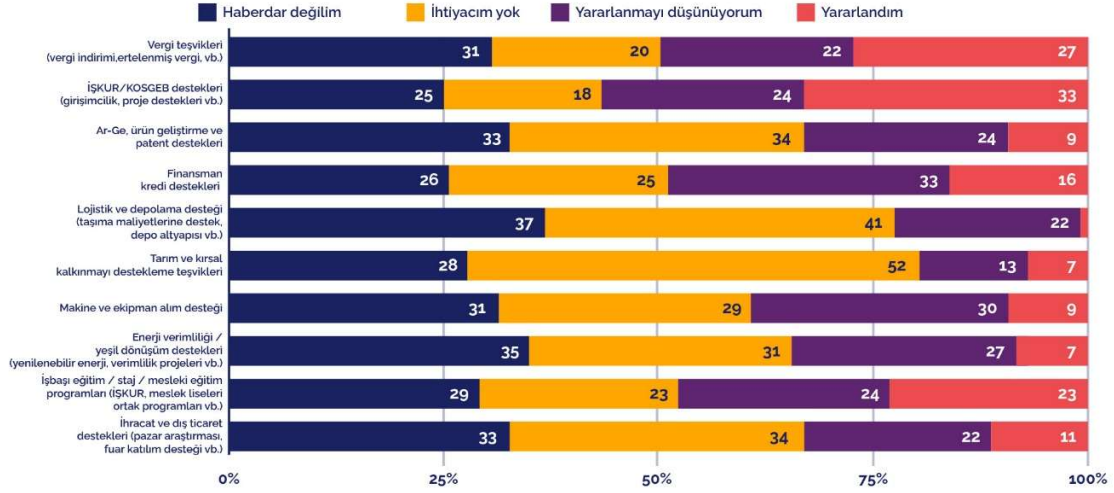
Bu bulgular, Kütahya sanayisinin mevcut dış tedarik bağımlılığının kaynağını; yerelleşme için fiyat, kalite ve ölçek kriterlerini ve firmaların beklediği somut destek kalemlerini ayrıntılı biçimde ortaya koymaktadır. Katılımcılar, böyle bir dönüşümün ancak ortak üretim ve tedarik modelleri kurulması (%53,4), modern makine-ekipman yatırımlarının desteklenmesi (%48,9) ve OSB içinde ek yatırım alanlarının açılmasıyla mümkün olacağını vurgulamıştır; nitelikli işgücü ve Ar-Ge teşvikleri de aynı paketin ayrılmaz parçaları olarak görülmektedir. Bu bulgular, İllerin Teknolojik Gelişmişlik Endeksi'nde Kütahya'nın 24'üncü sırada yer almasıyla çizilen resimle tutarlıdır: İl, araştırma-yenilikçilik ve yaşam kalitesi başlıklarında avantajlı konumdadır; fakat sektör yapısının teknoloji yoğunluk düzeyi düşük kalmakta, dolayısıyla yerel tedarik kapasitesi talebi karşılayacak ölçeğe ve çeşitliliğe ulaşamamaktadır. Kütahya'nın çevre illerinde teknoloji açısından daha gelişmiş üretim merkezleri yer alırken, planlanan lojistik koridorlar tamamlandığında bu kentlerle entegre tedarik zincirleri kurmak hem dışa bağımlılığı azaltma hem de teknoloji yoğun yatırımı çekme yönünde bir fırsat penceresi açacaktır.

Teşvik ve Destek Mekanizmaları – Algı, Kullanım ve Beklentiler

Mevcut teşviklere erişim ve kullanım

Aşağıda yer alan grafikte, işletmelerin devlet destekleri konusundaki dört farklı tutumu –haberdar olmayanlar, gereksinim duymayanlar, yararlananlar ve yararlanmayı planlayanlar– gösterilmektedir. Vergi indirimleri ile İŞKUR/KOSGEB programları görece yaygın bilinen ve kullanılan araçlar olarak öne çıkmaktadır: İşletmelerin yaklaşık üçte biri bu iki kalemden fiilen yararlanmış, beşte biri de başvuru hazırlığında. Buna karşılık Ar-Ge, lojistik, tarım-kırsal kalkınma veya enerji verimliliği programlarında "haberim yok" yanıtı %30-40 bandında; fiilî kullanım %10'un altında. Finansman/kredi ile makine-ekipman desteklerinde "yararlanmayı düşünüyorum" yanıtını verenlerin %30'ları bulması, sermaye yatırımı planlarının ancak uygun likidite ortamında hayata geçebileceğini ima etmektedir.

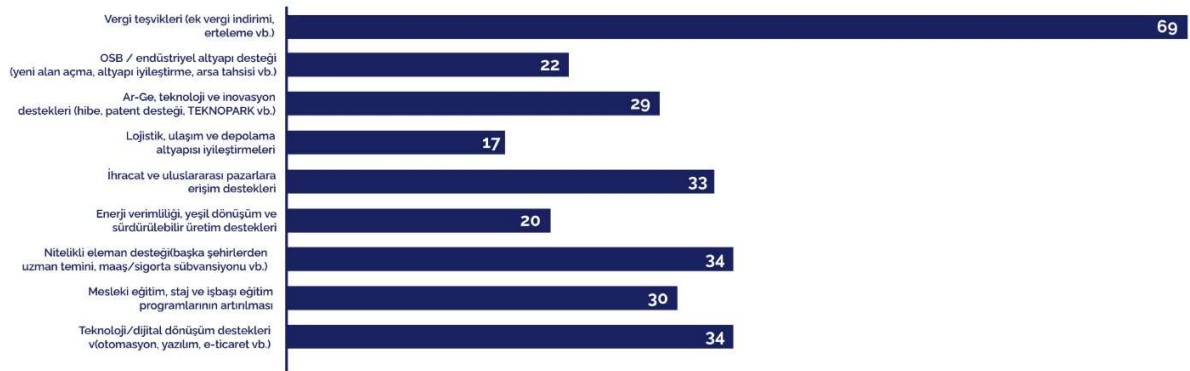
Şekil 37: Aşağıdaki devlet teşviklerinden/yardımlarından hangileri hakkında tecrübeniz veya başvuru planınız olduğunu belirtiniz?



Öncelik verilen teşvik türleri

Katılımcıların "en çok fayda sağlar" diyerek liste başına yerleştirdiği alan vergi teşvikleridir (%69). Bunu "nitelikli eleman desteği" (%34) ve "dijital/teknoloji dönüşümü" (%34) izliyor. Daha önce dile getirilen işgücü açığıyla birlikte okunduğunda, bordro ve SGK sübvansiyonunun doğrudan maaş paketini iyileştirerek uzman çekme beklentisine karşılık geldiği anlaşılmaktadır. Dış pazara açılmayı kolaylaştıracak ihracat destekleri (%33) ve mesleki eğitim-staj programlarının artırılması (%30) da ilk beş içinde yer almaktadır. Bu durum, firmaların hem satış kanalı hem de insan kaynağını aynı öncelik düzeyinde düşündüklerini göstermektedir.

Şekil 38: Kütahya'da yapılacak hangi devlet destekleri veya yerel yönetim teşvikleri şirketinize en çok faydayı sağlar?

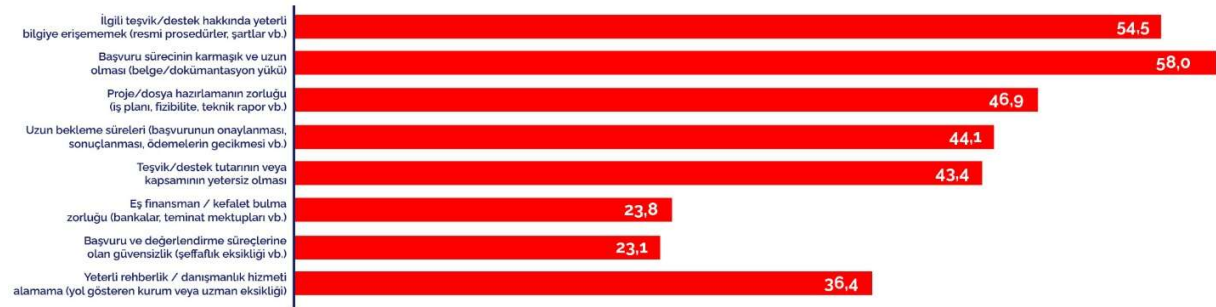


Başvuru sürecine ilişkin darboğazlar

Teşviklere erişimin önündeki pratik engeller, üç grupta toplanıyor. İlk grup, işlemlerin karmaşıklığı ve bilgi açığı: başvuru belgelerinin büyüklüğü (%58), prosedür hakkında

yeterli bilgiye ulaşılamaması (%54,5) ve dosya hazırlama zorluğu (%46,9). İkinci grup, zaman ve bütçe kısıtları: onay-ödeme bekleme süresinin uzunluğu (%44,1) ve teşvik kapsamının yetersizliği (%43,4). Üçüncü grup ise destekleyici altyapı eksikleri: danışmanlık yetersizliği (%36,4) ve eş-financeman teminat bulma güçlüğü (%23,8). Bu dağılım, teşvik setine olan talebin yüksek fakat süreci yürütecek kurumsal rehberlik ve finansman araçlarının eksik olduğunu ortaya koyuyor.

Şekil 39: Devlet destekleri veya teşvikler konusunda karşılaştığınız en büyük zorluk(lar) nedir?

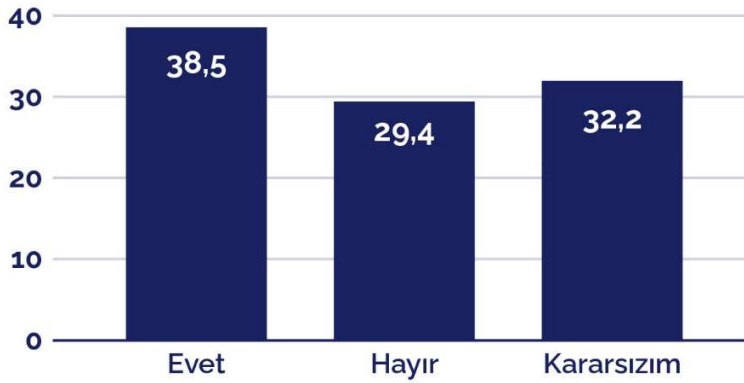


Bu çerçevede vergi indirimleri ve nitelikli eleman sübvansiyonlarına duyulan güçlü talep, daha önce vurgulanan yüksek bordro maliyeti-uzman istihdamı ikileminin bir yansıması olarak öne çıkıyor. Makine-ekipman, finansman ve dijital dönüşüm programlarında "yararlanmayı düşünüyorum" oranının yüksek seyretmesi, yatırımların ertelendiği fakat terk edilmediği anlamına gelmektedir; sadeleştirilmiş başvuru rehberi ve hızlı sonuç mekanizması bu kitlenin harekete geçmesini sağlayacaktır. Bilgi eksikliği ve prosedür karmaşıklığı, "haberim yok" cevabının yüksek çıktığı Ar-Ge, lojistik ve yeşil dönüşüm başlıklarında özellikle belirgindir; oysa bu alanlar Kütahya'nın sektörel çeşitlenme ve sürdürülebilirlik hedefleriyle doğrudan bağlantılıdır. Bu bölümde ortaya konan bulgular, Kütahya'daki teşvik ekosisteminin yalnızca bütçe veya oran artırımıyla değil, erişilebilirlik, rehberlik ve işlem hızı perspektiflerinden de ele alınması gerektiğini göstermektedir, bir sonraki bölümde ise yatırım eğilimlerine odaklanılacaktır.

Yatırım Eğilimleri ve Karar Eşikleri

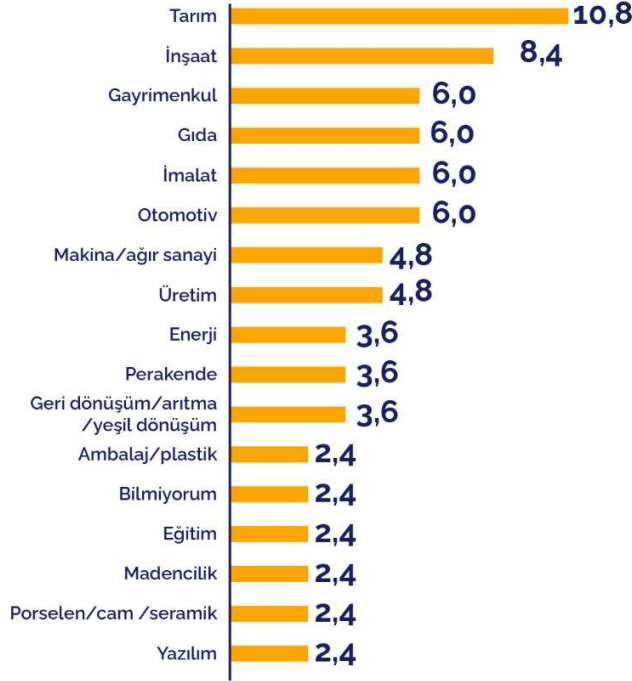
Anket, önümüzdeki üç yılda Kütahya'da yatırım yapma niyetinin net fakat temkinli bir görünüm sergilediğini ortaya koyuyor. Katılımcı işletmelerin %38,5'i yeni yatırım planladığını, %32,2'si kararsız olduğunu, %29,4'ü ise yatırım düşünmediğini bildirdi. Yatırım niyeti taşıyan firmaların ilk ve en öncelikli koşulu finansman imkânlarının güçlendirilmesidir; bu grupta her on firmadan yedisi (%69,0) uygun kredi veya sermaye desteği olmadan kararını uygulamaya koyamayacağını belirtti. İkinci eşik bürokratik süreçlerin sadeleştirilmesidir (%40,5). Ardından nitelikli işgücü kaynaklarına erişim (%29,8) ve altyapı -özellikle yol, elektrik, internet- iyileştirmeleri (%22,6) gelmektedir; ulusal ve uluslararası tanıtım, OSB imkânlarının genişletilmesi gibi unsurlar ikinci halkada yer almıştır.

Şekil 40: Önümüzdeki 3 yıl içinde Kütahya'da yeni bir yatırım planınız var mı?



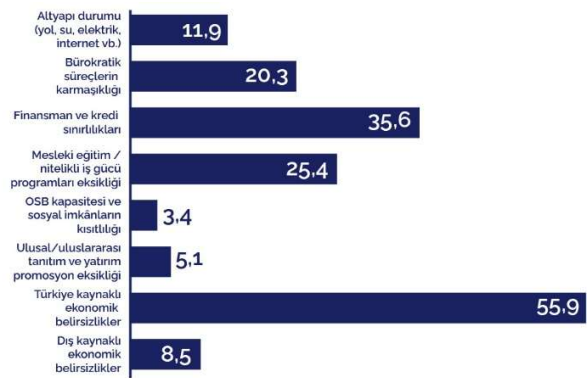
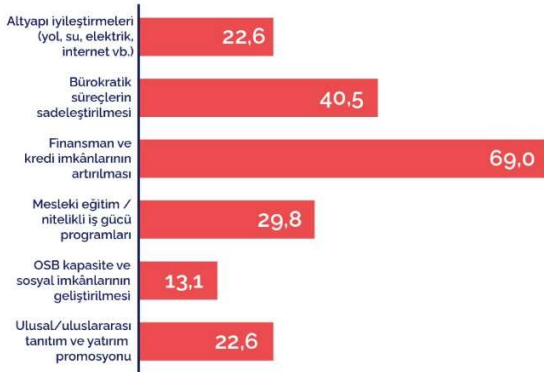
Yatırım planlamayan veya kararsız kalan firmalara bakıldığında, çekince sıralaması büyük ölçüde aynı eksenlere oturuyor. Türkiye kaynaklı ekonomik belirsizlik ilk sırada (%55,9); bunu finansman/kredi sınırlılıkları (%35,6), nitelikli işgücü programlarının eksikliği (%25,4) ve bürokratik karmaşıklık (%20,3) izliyor. Altyapı yetersizliğini caydırıcı neden olarak görenlerin payı %11,9'da kalmakla birlikte, yatırım için öncelik listesinde hâlâ ilk beşte yer alması altyapı konusunun ihmal edilmediğini gösteriyor. Ekonomik belirsizlik dışında kalan gerekçelerin, yatırım niyetli grubun "ön koşul" listesiyle neredeyse bire bir örtüşmesi, karar eşiğinin aynı yapısal faktörler etrafında şekillendiğini ortaya koyuyor. Bu tabloya karşılık, ne tür yatırımlar planlandığı sorulduğunda beyanlar tarım (%10,8), inşaat (%8,4) ve gayrimenkul (%6,0) gibi görece geleneksel sektörlerde yoğunlaşmakta; gıda, imalat ve otomotiv gibi alanlar da eşit paylarla (%6,0) öne çıkmaktadır.

Şekil 41: Yatırım yapılması planlanan alanların dağılımı (sınıflandırılabilen yanıtların dağılımı verilmiştir)



Makine-ağır sanayi, enerji, geri dönüşüm ve yeşil dönüşüm gibi daha sermaye-yoğun ya da teknoloji ağırlıklı başlıklara ilgi %3-5 bandında kalmakta, yazılım ve yüksek katma değerli alanlar ise %2,4'lük dilimle listenin sonuna yerleşmektedir. Dolayısıyla, makroekonomik oynaklık ve finansmana erişim zorluğu giderilmedikçe yatırım niyetinin geleneksel, düşük riskli sektörlerde sıkışma eğilimi sürmekte; bu da ilin stratejik çeşitlenme hedefleri açısından "yapısal fren" niteliği taşımaktadır.

Şekil 42: a) Yatırım için en çok ihtiyaç duyulan unsurlar b) Hangileri dolayısıyla yatırım yapmayı düşünmüyorsunuz?

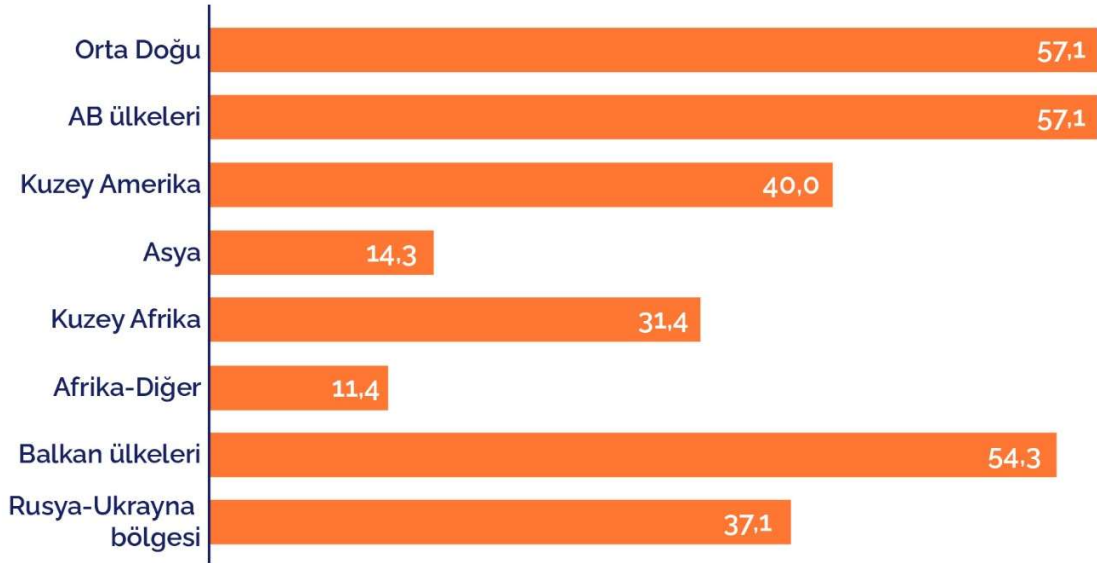


Özetle Kütahya'da yeni yatırım kararını "evet"ten "bekle gör"e çeviren dört başlık belirginleşiyor: makro istikrar, uygun finansman, sade bürokrasi ve nitelikli işgücü. Altyapı ile tanıtım-promosyon unsurları, ana eksiklerin giderilmesi hâlinde devreye girecek ikinci basamak beklenti olarak kayda geçiyor. Son tahlilde, ilin mevcut sektörel odaklanması ve kısıtları, sürdürülebilir büyüme için dönüşüm ihtiyacını açıkça ortaya koymaktadır. Yeşil üretim, dijitalleşme, katma değer artışı ve ihracat çeşitlendirmesi eksenlerinde tarım, sanayi ve turizm alt sektörlerinde niş, yüksek getirili alanları belirlemek; bunları uygun teşvik seti, hızlı başvuru-onay mekanizması ve güçlü kamu-özel eşgüdümüyle desteklemek Kütahya'nın rekabet avantajını kalıcı hâle getirecektir. Bu çerçevede, birkaç stratejik alanda –örneğin tıbbi cihazlar ve ileri elektronik malzemeler– koordineli kamu-özel yatırımları planlamak mümkündür. Cazip vergi indirimleri, ortak üretim modelleri, modern ekipman desteği ve hedefe dönük mesleki eğitim programları, kısa sürede yüksek çarpan etkisi yaratabilecek "büyük sıçrama" fırsatları sunmaktadır. Kütahya'nın Teknolojik Gelişmişlik Endeksi'nde araştırma-yenilik kapasitesi (14. sıra) ve yaşam kalitesi-işgücü çekiciliği (16. sıra) bileşenlerinde görece güçlü, sektörel yapı bileşeninde ise zayıf (52. sıra) konumda bulunması bu seçici strateji ihtiyacını teyit etmektedir.

Dış Pazar Profili ve İhracatın Genişleme Ufku

İhracat yapan 35 işletmenin verdiği yanıtlar, Kütahya'nın dış pazardaki ayak izini ve potansiyel yönelimini gösteren bir "örneklem fotoğrafı" niteliğindedir: İhracatın coğrafi dağılımı iki ana eksene oturuyor: Orta Doğu ve Avrupa. Katılımcıların yarısından fazlası hem Orta Doğu ülkelerine (*İran, Irak, BAE vb.*) hem de AB pazarına sevkiyat yaptığını belirtirken, Balkan ülkeleri üçüncü, Kuzey Amerika dördüncü sıradadır. Rusya-Ukrayna hattı da hatırı sayılır paya sahiptir (%37); Asya ve Afrika'ya yönelik ihracatın varlığı sınırlıdır. Ürün bileşiminde ise düşük-orta teknoloji gruplar toplamda %83'e ulaşırken, yüksek teknoloji payı %9'da kalıyor; tarımsal ihracat bildirimi dört firmadan birine yaklaşmış durumda [Şekil 45].

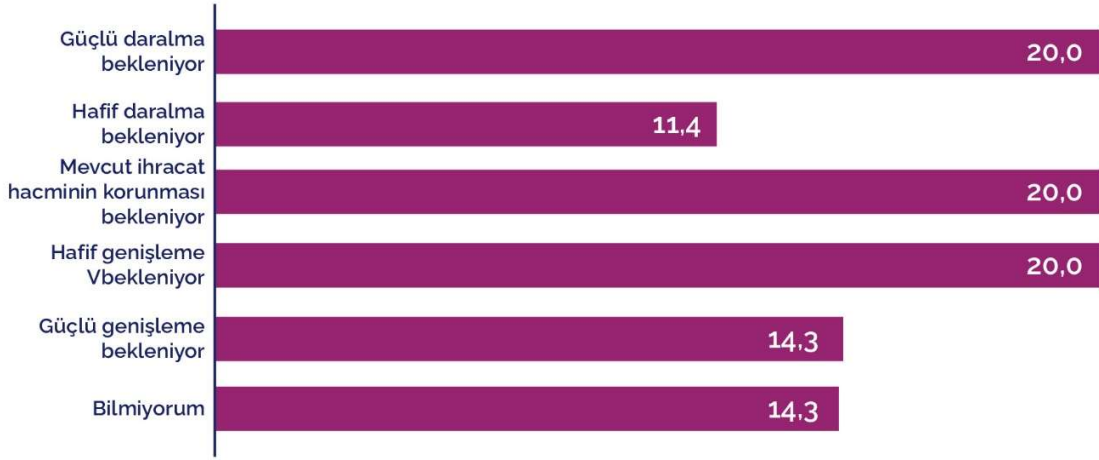
Şekil 43: Hangi ülkelere / bölgelere ihracat yapıyorsunuz?



İhracat Hacmi Beklentisi

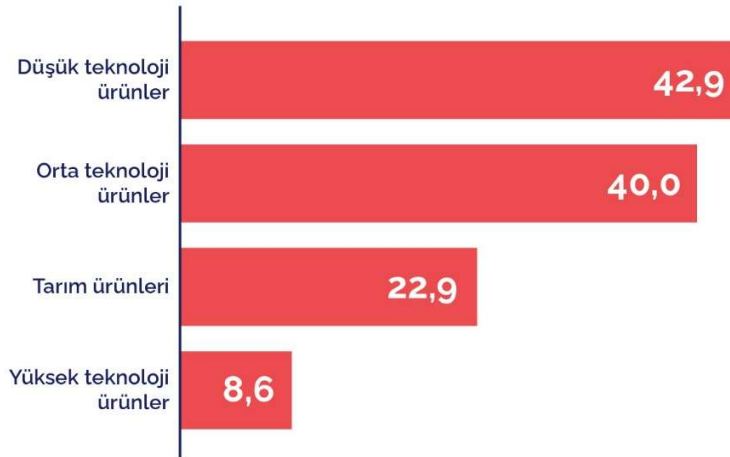
Katılımcıların dış pazara ilişkin ölçek beklentileri de firmaların ihracat ufkuna dair önemli bir tamamlayıcı gösterge sunmaktadır. Katılımcıların ihracat hacmine yönelik beklentileri beş gruba ayrılmıştır. Önümüzdeki üç yıl için güçlü genişleme öngörenler %14 ile azınlıkta kalırken, hafif genişleme bekleyenler (%20) ile hacmi koruma yanıtı verenler (%20) "temkinli iyimser" kümesini oluşturmuştur. Buna karşın güçlü daralma bekleyenlerin oranı %20, hafif daralma öngörenlerin oranı %11'dir; "bilmiyorum" yanıtının oranı ise %14'tür. Bu dağılıma Şekil 47 ile beraber bakıldığında, ihracatçı firmalar arasında büyüme potansiyeline dair umut ile kur-maliyet risklerinin yarattığı temkinli tutumun dengede olduğu; yüksek katma değerli ürün portföyü ve yeni pazar açılımı için ölçek ve istikrar eşiğinin aşılmasının kritik olduğu görülmektedir.

Şekil 44: Önümüzdeki 3 yıl içinde firmanızın ihracat hacmindeki değişim beklentilerini nasıl tanımlarsınız?



İl düzeyindeki resmi dış ticaret istatistikleriyle anket bulguları birleştiğinde, Kütahya'nın ihracat portföyünün teknoloji merdiveninin alt basamaklarına sıkıştığı açıkça görülmektedir. 2024 yılı verileri, ihracat gelirinin %82'lik bölümünün alt-orta teknoloji, %7 civarının ise düşük teknoloji sınıfından geldiğini; üst-orta ve yüksek teknoloji paylarının toplamda ancak %8'e yükseldiğini gösteriyor. Anket de bu tabloyu yansıtan niteliktedir: İhracat yapan firma temsilcilerinin %42,9'u "düşük teknoloji", %40'ı "orta teknoloji" ürün sattığını beyan ederken, "yüksek teknoloji" diyenlerin oranı %8,6'da kalmıştır (tarım menşeli ihracat ise %22,9).

Şekil 45: İhracatınızın ağırlıklı bileşeni aşağıdakilerden hangisidir?

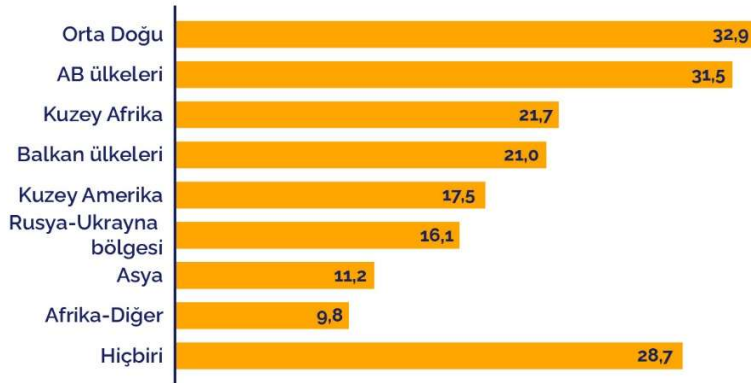


"Kütahya'nın Genel Ekonomik Görünümü" bölümünde gösterildiği gibi ithalat tarafında ise tam tersi bir kompozisyon söz konusudur; 2024'te getirilen malların %46,1'i üst-orta, %8,7'si yüksek teknoloji sınıfına girmektedir. Yani Kütahya, daha sofistike girdileri

dışarıdan alıp daha basit ürünleri dış pazara gönderen bir dengeye sahiptir. Dış ticaret fazlası veren 25 il arasına girmesine rağmen, uluslararası fiyat dalgalanmaları veya korumacı tedbirler önce alt-orta teknoloji ürünleri etkilediğinden, il teknolojik açıdan kırılgandır. Dolayısıyla ihracatta pazar coğrafyasını genişletmek kadar ürün gamını üst-orta ve yüksek teknoloji segmentlerine kaydırmak da stratejik gerekliliktir. Araştırmadan çıkan "dijital/teknoloji dönüşümü" ve "Ar-Ge teşviklerine erişim" talepleri, firmaların bu yönde kapasite geliştirme arzusu bulunduğunu gösterirken; il düzeyinde vergi indirimi, makine-ekipman desteği ve nitelikli işgücü programlarını içeren bütüncül bir politika paketi olmadan bu sıçramanın gerçekleşmesi güç görünmektedir.

Gelecek on yıla bakıldığında ise ihracatın coğrafi dağılımını gösteren tablo büyük ölçüde korunmakta ve ihracatçı olmayan firmaların yeni pazar listesinde Kuzey Afrika ile Orta Doğu öne çıkmaktadır.

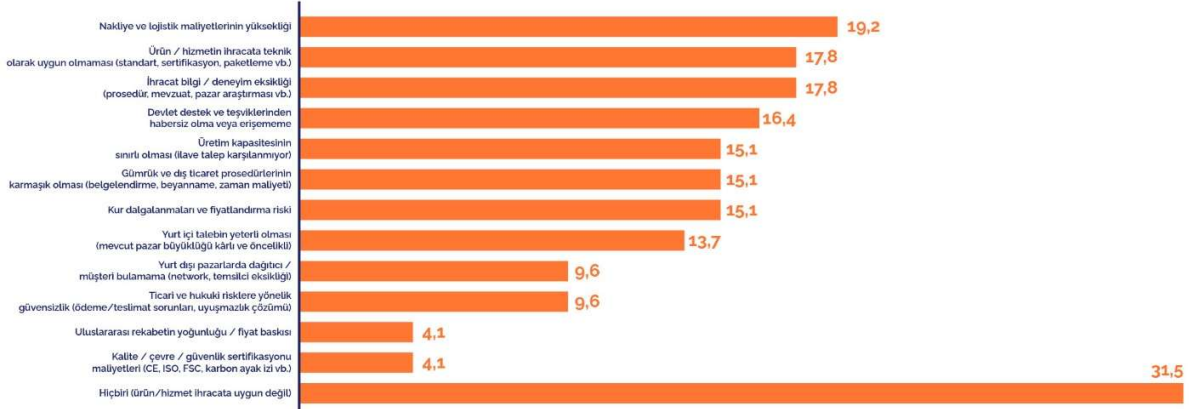
Şekil 46: Önümüzdeki 10 yıl içerisinde ihracat yaparsanız aşağıdakilerden (şu ana kadar yapmadığınız) hangi ülkelere / bölgelere ihracat yapmayı planlıyorsunuz?



İhracatın Eşiğinde: Karşılaşılan Güçlükler, Caydırıcı Unsurlar ve Beklenen Destekler

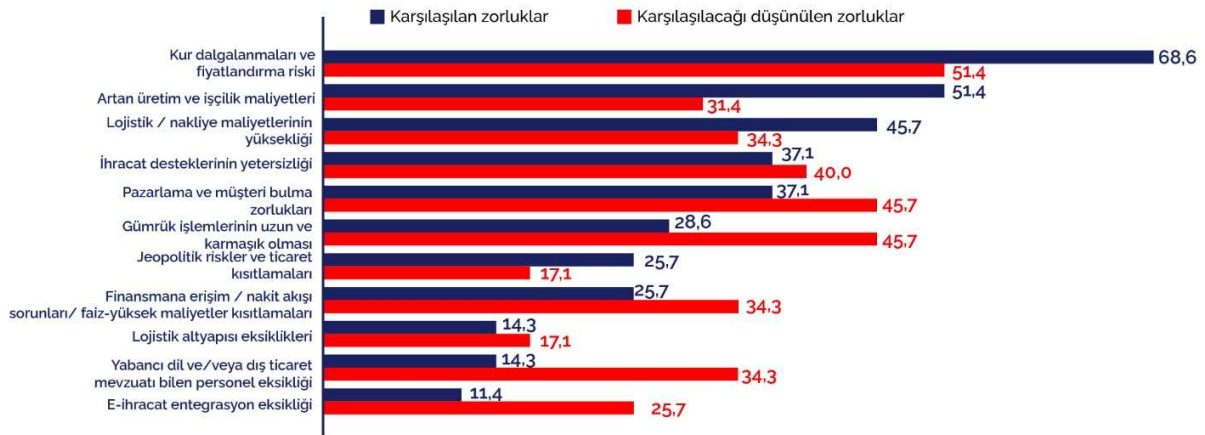
İhracat yapan 35 firma ile "henüz başlamadım ama gündemimde" diyen 35 firmayı karşılaştırmak, dış pazara açılma yolunda işletmelerin nerede zorlandığını berrak biçimde ortaya koyuyor. Hâlihazırda ihracat yapanların en yüksek oranda dile getirdiği sorun kur dalgalanmaları ve fiyatlandırma riski; bu başlık toplam ihracatçıların üçte ikisini etkiliyor ve ihracata başlamayı düşünenlerin de yarısına yakını gelecekte aynı sorunu yaşayacağını öngörüyor. Mevcut ihracatçı için ikinci ve üçüncü sıradaki engeller artan üretim-işçilik maliyetleri ile nakliye giderleri; potansiyel ihracatçı ise henüz pazara girmediği için maliyet baskısını biraz geride bırakıyor ve liste başına müşteri bulma ile gümrük prosedürlerinin karmaşıklığını yazıyor. İki grubun kesiştiği nokta, ihracat teşviklerinin yetersizliği: bugün ihracat yapanların üçte biri, henüz başlamayanların %40'ı mevcut desteklerin ölçek büyütmek için yeterli olmadığını düşünüyor.

Şekil 47: İhracat süreçlerinde yaşadığınız & karşılaşılabileceğiniz en büyük zorluk(lar) nelerdir?



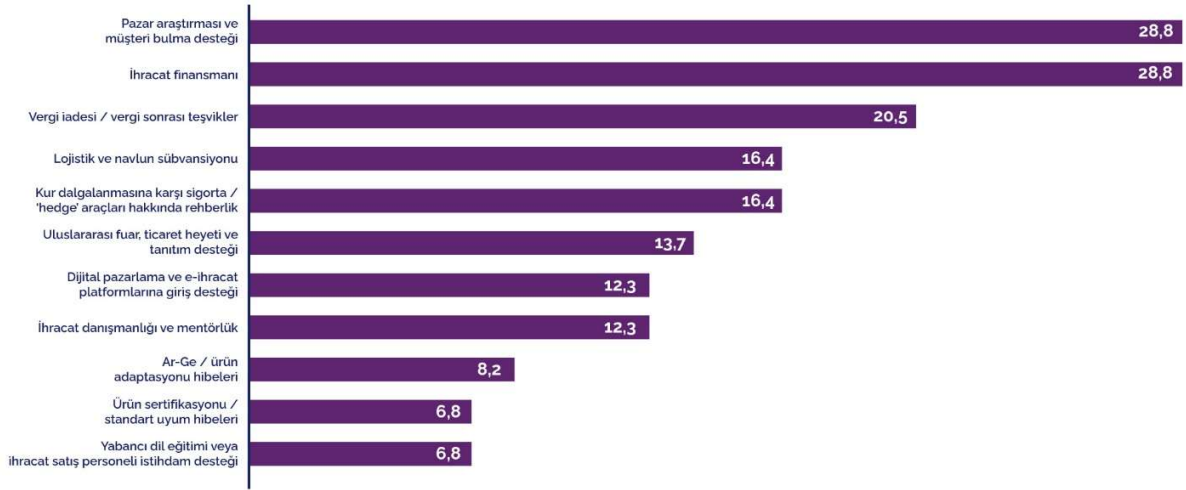
İhracat yapmayı hiç düşünmeyen 73 işletmenin cevapları bu resme mercek tutuyor. En yüksek payı alan madde "hiçbiri – ürünüm ihracata uygun değil" (%32) olsa da, geri kalan üçte ikilik dilim sayısal engellere işaret ediyor: lojistik ve nakliye maliyetleri, ürünün teknik uyum eksiklikleri (standart, sertifikasyon), prosedür ve bilgi açığı, yeterli kapasiteye sahip olmama, kur riski ve gümrük karmaşıklığı. "Yurt içi talebin yeterli olması" gerekçesini dile getirenler ise sadece %14; bu, ihracatın önünde asıl bariyerin pazar doygunluğu değil, kapasite ve prosedür eşikleri olduğunu gösteriyor.

Şekil 48: İhracatı düşünmeme neden(ler)iniz nelerdir?



İhracat yapmayan gruba hangi destek gelirse masaya oturursunuz diye sorulduğunda ilk iki yanıt eşit payla pazar araştırması/müşteri bulma ve düşük faizli ihracat finansmanı oldu (%29). Bunları hızlandırılmış vergi iadeleri, lojistik sübvansiyonu, kur riskini 'hedge' etme rehberliği ve uluslararası tanıtım desteği izliyor. Destek talebinin niteliği, potansiyel ihracatçının üç temel ihtiyacını somutlaştırıyor: doğru müşteriye erişmek, ihracat döngüsünü finanse edecek likiditeyi sağlamak ve kur-lojistik riskini öngörülebilir sınırlara çekmek.

Şekil 49: Hangi destekler sağlanırsa ihracat yapmayı ciddi şekilde değerlendirebilirsiniz?



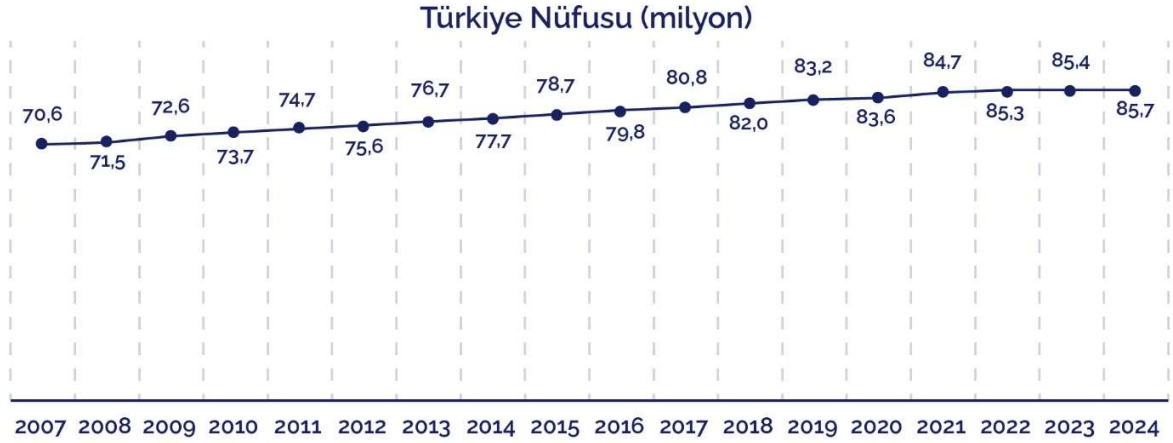
Özetle, Kütahya'da ihracatın ölçek büyütmesinin önündeki eşğin dört boyutu olduğu ortaya çıkmaktadır: kur oynaklığı, üretim-lojistik maliyetleri, bilgi/prosedür bariyeri ve müşteri-pazar erişimi. Mevcut teşvik setinin etkinliği, hem finansman araçlarını (özellikle düşük faizli ihracat kredisi) hem de bilgi-danışmanlık hizmetlerini aynı pakette sunabildiği ölçüde artacak; aksi hâlde potansiyel ihracatçıların dış pazardan çekilmeye devam edecek, ihracat yapan firmalar ise düşük-orta teknoloji bandına sıkışmış portföyden çıkamama ihtimali artacaktır.

Kütahya'nın Demografik ve Sosyoekonomik Çerçevesi

Nüfus yapısı, göç dengesi, hane büyüklüğü

2007'de 70,6 milyon olan Türkiye nüfusu 2024'e gelindiğinde 85,7 milyona yükselmiş; yıllık ortalama bir milyonluk artış ivmesi son dönemde belirgin biçimde yavaşlamıştır [Şekil 50]. Nüfusun mutlak olarak artmaya devam etmesine rağmen, büyüme hızındaki bu yavaşlama, gelecekte iş gücü arzı, sosyal güvenlik sistemleri ve ekonomik büyüme açısından Türkiye'ye dair dikkatle izlenmesi gereken bir gelişmedir: Ülke genelinde toplam doğurganlık hızının 2001'de 2,38 çocuk düzeyinden 2024'te 1,48'e inmesi ve sekiz yıldır nüfus yenilenme eşiği olan 2,10'un altında seyretmesi, demografinin "genç nüfus avantajı" evresinden çıkışına işaret etmektedir [Şekil 53]. 15-29 yaş grubunun toplam nüfustaki payı 2015'te %24,3 iken 2024'te %22,6'ya gerilemiş [Şekil 56-a]; ortanca yaş aynı dönemde 31,0'dan 34,4'e yükselmiştir [Şekil 56-b]. Resmî projeksiyonlar bu eğilimin 2030'da da süreceğini, genç nüfus payının %21,9'a, ortanca yaşın 37,2'ye çıkacağını öngörmektedir [Şekil 55].

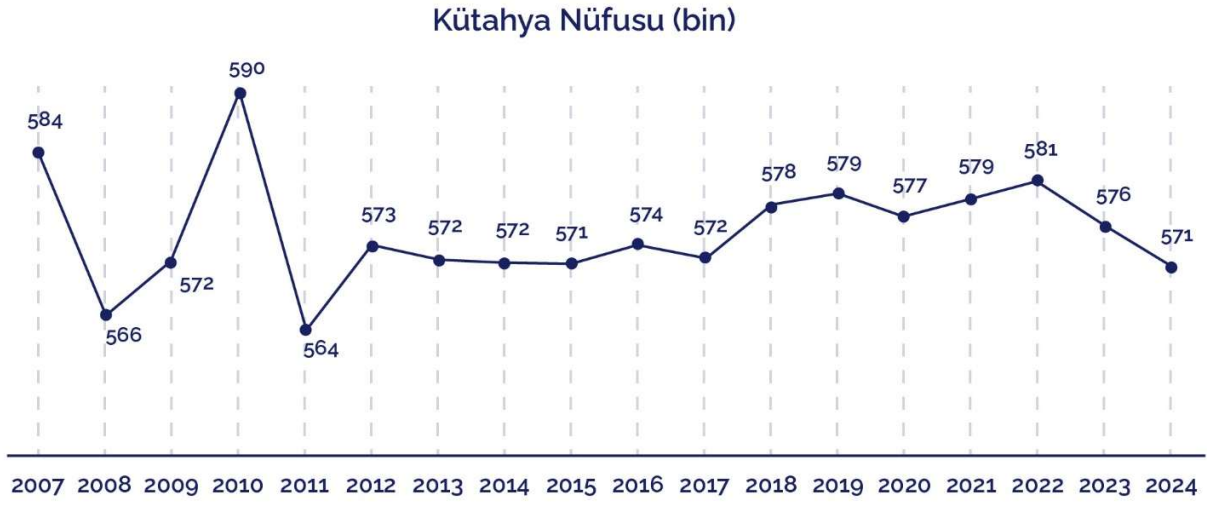
Şekil 50: Türkiye nüfusu (2024, milyon)



Kaynak: TÜİK

Kütahya, bu demografik dönüşümü daha keskin yansıtan bir nüfus yapısına sahiptir. 2007'de 584 bin olan il nüfusu 2010'da 590 bine ulaşmış, 2011'de deprem sonrası geçici göçün de etkisiyle 564 bine gerilemiş; izleyen on yılda 570 bin bandına oturmuştur. 2022'de 581 bine çıkan nüfus 2024'te 571 bine düşerek yeniden azalma eğilimine girmiştir. İlin yıllık nüfus artış hızı 2022-2024 döneminde binde -8 civarında gerçekleşerek hem ülke ortalamasının (binde 3,4) hem de TR33 bölge eğrisinin oldukça altında kalmıştır [Şekil 54]. Doğurganlık hızı da benzer biçimde düşük seyretmekte; 2024'te Kütahya'daki toplam doğurganlık hızı 1,24 çocukla ülke ortalamasının gerisinde kalmıştır [Şekil 53]. Türkiye'de nüfus artışı -azalarak da olsa- devam ederken Kütahya nüfusunun gerilemesi, ilin göç veren bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir ki bu eğilim, yerel kalkınma politikaları açısından hayati önemdedir.

Şekil 51: Kütahya nüfusu (2024, bin)



Kaynak: TÜİK

Nitekim göç verileri ilin demografik kırılganlığını pekiştirir niteliktedir. TÜİK'e göre 2018-2023 arasında Türkiye genelinde il dışı göç oranı %13 artarken, Kütahya'da bu artış %39'a ulaşmıştır [Şekil 52]. Net göç kaybı özellikle 15-34 yaş aralığında yoğunlaşmakta, bu da işgücünün nitelikli kesiminin yakın metropollere yöneldiğini göstermektedir. Sonuç olarak Kütahya, ulusal ölçekte yavaşlayan nüfus artışının bir adım ötesine geçerek mutlak azalış ve beşerî sermaye erozyonu riskini aynı anda yaşamaktadır; bu durum, ilerleyen bölümlerde ele alınacak işgücü ve yaşam kalitesi politikalarının aciliyetini doğrudan beslemektedir.

Şekil 52: a) İllerin verdiği göç (Kütahya) b) İllerin verdiği göç (TR toplam)

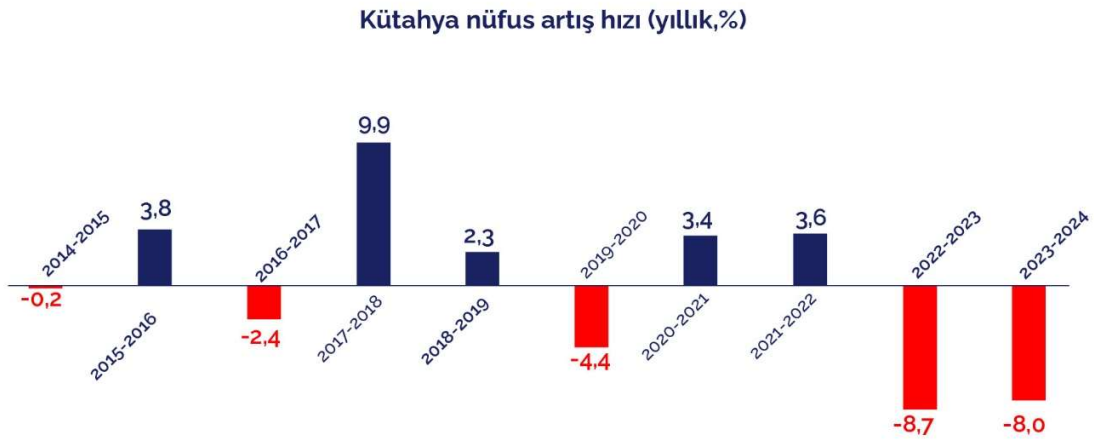


Kaynak: TÜİK

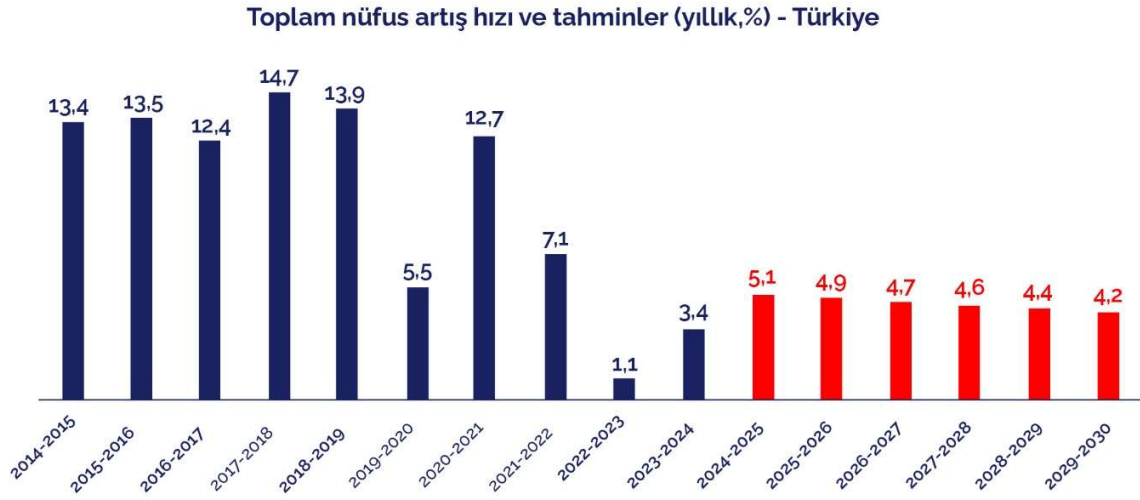
Şekil 53: Doğurganlık hızı



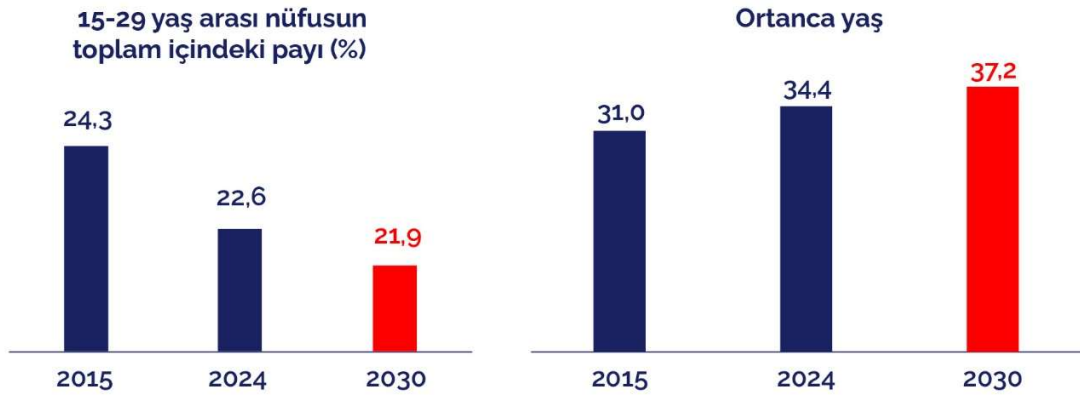
Şekil 54: Kütahya nüfus artış hızı (yıllık, %)



Şekil 55: Toplam nüfus artış hızı ve tahminler (yıllık, %) - Türkiye



Şekil 56: a) 15-29 yaş arası nüfusun toplam içindeki payı (%) b)Ortanca yaş



Ortalama hane halkı büyüklüğündeki küçülme, Kütahya'nın demografik yapısındaki değişimi somutlaştıran tamamlayıcı bir göstergedir. Türkiye genelinde 2009'dan bu yana gerileyen hane büyüklüğü 2024'te 3,1 kişiye inmişken, Kütahya'da bu rakam 2008'de 3,4'ten 2024'te 2,7'ye inmiştir [Şekil 57]. Geniş aileden çekirdek aileye, hatta tek kişilik hanelere doğru bu kalıcı geçiş; düşük doğurganlık eğilimini, kentleşme hızını ve bireysel yaşam tercihlerindeki dönüşümü birlikte yansıtmaktadır. Hane başına düşen kişi sayısının azalması, başta konut tipolojileri ve sosyal bakım hizmetleri olmak üzere yerel altyapı planlamasında daha esnek ve çeşitlendirilmiş çözümleri zorunlu kılmaktadır. Böylece demografik daralma ile göç eğilimleri, konut ve hizmet

sunumuna yönelik stratejilerde doğrudan dikkate alınması gereken bütüncül bir çerçeve oluşturmaktadır.

Şekil 57: Hane büyüklüğü (kişi)



Kaynak: TÜİK

Eğitim seviyesi ve işgücü göstergeleri

Türkiye'de ve Kütahya'da 2008 ve 2023 yıllarına ait eğitim seviyelerinin cinsiyete göre dağılımı karşılaştırmalı grafiklerine bakıldığında 15 yıl içinde eğitim seviyelerinde belirgin bir dönüşüm yaşandığı gözlemlenmektedir. 2008 yılında nüfusun %68'i ilköğretim ve altı düzeydeyken, bu oran 2023'te %32'ye gerilemiştir [Şekil 58]. Ortaokul mezunu oranı tüm gruplarda artmış, özellikle kadınlarda %2'den %8'e yükselmiştir. Lise ve dengi okul mezunu oranında da kayda değer bir artış olmakla birlikte en dikkat çekici artış lisans ve üzeri mezuniyet oranında yaşanmıştır; 2008'de sadece %7 olan bu oran 2023'te %22'ye çıkmış, kadınlar ve erkekler arasında eşitlenmiştir.

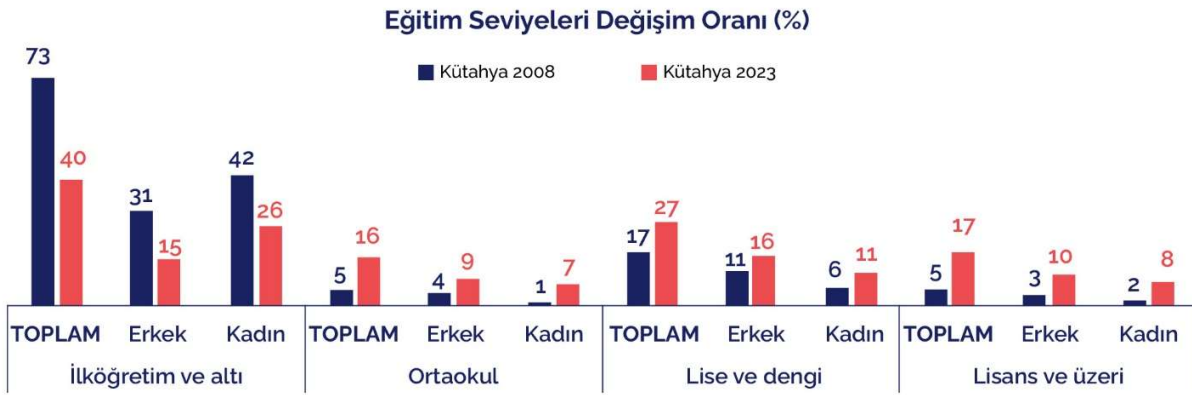
Şekil 58: Eğitim seviyeleri değişim oranı (Türkiye)



Kaynak: TÜİK

Kütahya özelinde incelendiğinde, 2008'de ilköğretim ve altı eğitim düzeyine sahip nüfus oranı %73 iken, bu oran 2023'te %40'a düşmüş, temel eğitimin üzerindeki seviyelere geçiş hızlanmıştır. Lise ve dengi okul mezuniyetinde de belirgin bir sıçrama görülmektedir [Şekil 59]. Toplam oran %17'den %27'ye çıkarken özellikle kadınların liseye erişimi dikkat çekici düzeyde artmıştır. Lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip nüfus oranında da Türkiye ile paralel gelişme yaşanmış ve kadın-erkek eğitim farkı seviyesi kapanmaya yaklaşmıştır. Bu durum, Kütahya'da yükseköğretime erişimde toplumsal cinsiyet dengesinin sağlanmaya başladığını göstermektedir. Bu dönüşüm, bölgesel kalkınma açısından da önemli bir potansiyel sunmaktadır.

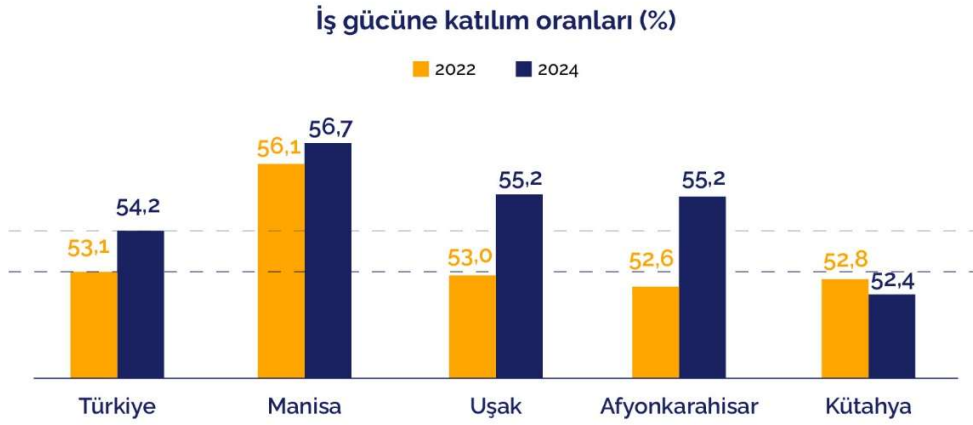
Şekil 59: Eğitim seviyeleri değişim oranı (Kütahya)



Kaynak: TÜİK

Türkiye genelinde işgücüne katılım oranı 2022'de %53,1 iken, 2024'te %54,2'ye yükselerek hafif bir artış göstermiştir. Kütahya'nın da içinde yer aldığı TR33 alt bölgesi bazında ise komşu il Manisa, hem 2022 (%56,1) hem de 2024 (%56,7) yıllarında Türkiye ortalamasının üzerinde işgücüne katılım oranına sahip olup TR33 bazında en yüksek orana ulaşan ildir [Şekil 60]. Uşak ve Afyonkarahisar'da da 2024 yılında kayda değer artışlar görülmektedir; her iki il de %55,2 oranıyla Türkiye ortalamasının üzerindedir. Buna karşılık, Kütahya'da işgücüne katılım oranı 2022'de %52,8 iken 2024'te %52,4'e gerileyerek hem Türkiye ortalamasının hem de çevre illerin gerisinde kalmıştır.

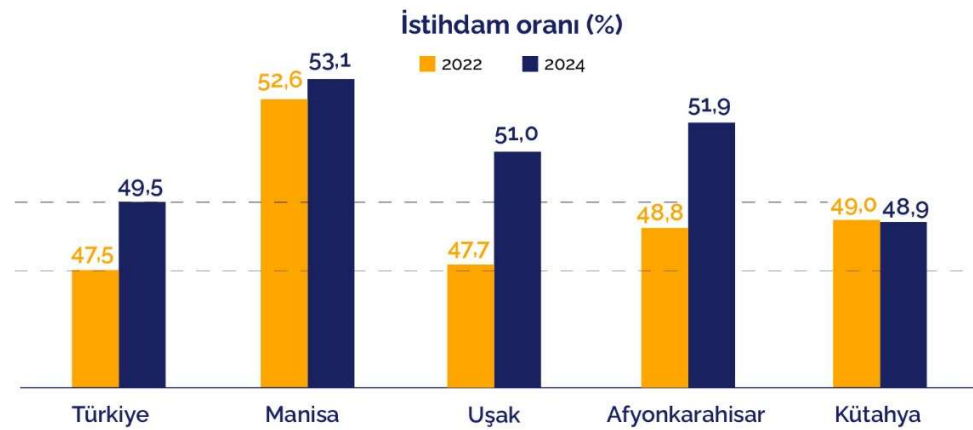
Şekil 60: İşgücüne katılım oranı (TR33)



Kaynak: TÜİK

Şekil 61'de istihdam oranında görülen artış ülke genelinde işgücü piyasasında olumlu bir gelişme yaşandığını göstermektedir. TR33 alt bölge düzeyinde değerlendirildiğinde, özellikle Uşak'ın %47,7'den %51,0'a yükselen oran, işgücü piyasasına diğerlerine oranla daha fazla bireyin dahil olduğunu göstermektedir. Kütahya ise istihdam oranında neredeyse hiç değişim göstermemiştir: 2022'de %49,0 olan oran, 2024'te %48,9'a küçük bir düşüş yaşamıştır. Bu durağanlık ise, Kütahya'da işgücü piyasasında büyümenin ya da dönüşümün sınırlı kaldığını ve potansiyelin yeterince değerlendirilemediğini göstermektedir.

Şekil 61: İstihdam oranı (TR33)

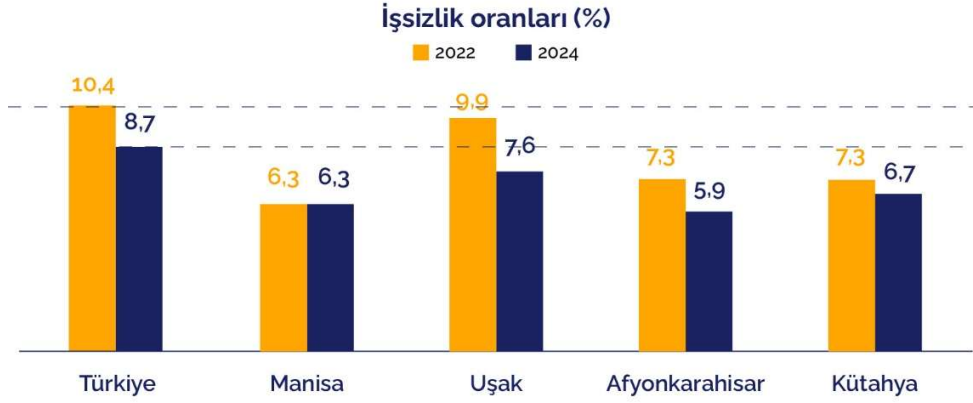


Kaynak: TÜİK

Türkiye genelinde istihdam piyasasında bir iyileşmeye gözlenirken, TR33 alt bölge bazında değerlendirildiğinde Manisa, dikkat çekici bir istikrar sergilemiş; işsizlik oranı 2022 ve 2024'te sabit (%6,3) kalmıştır [Şekil 62]. Bu durum, bölgenin istihdam yaratma

kapasitesinin yüksek ve dengeli olduğunu gösterirken, Afyonkarahisar işsizlik oranını %7,3'ten %5,9'a düşürerek en olumlu gelişmeyi gösteren il olmuştur.

Şekil 62: İşsizlik oranı (TR33)



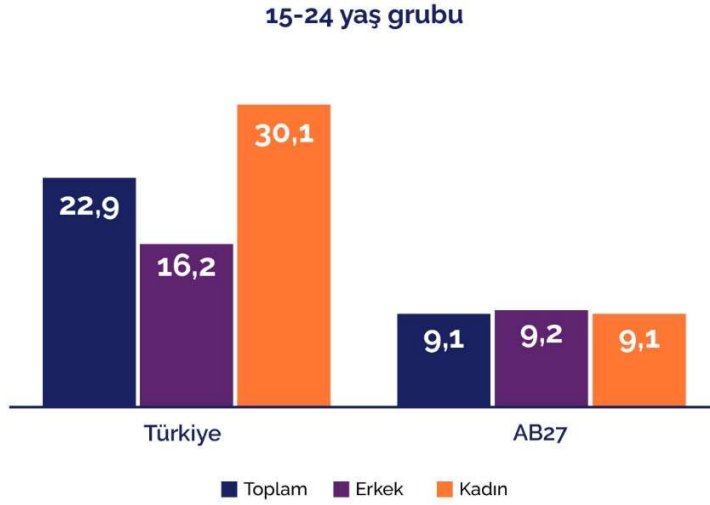
Kaynak: TÜİK

Bu tablolar, Kütahya için işgücü politikalarının gözden geçirilmesini ve kadınlar ile gençlerin işgücüne katılımını artırmaya yönelik özel stratejiler geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Türkiye ve TR33 alt bölgesi genelinde istihdam ve işgücüne katılım oranlarında artış eğilimi varken Kütahya'nın bu gelişime ayak uyduramaması, nitelikli iş alanlarının yetersizliği, yatırım çekme kapasitesindeki zayıflık veya işgücü nitelikleriyle arz-talep arasındaki uyumsuzluk gibi yapısal sorunlara işaret ettiğinden bütünsel bir yaklaşım elzemdir.

İşgücünün 'kıyısındaki' gençler

Gençlerin (15-24 yaş) çalışma hayatına sınırlı katılımı, Kütahya'da da dile getirilen işgücü açığı sorununu derinleştiren başlıca yapısal risklerden biridir. Türkiye ölçeğinde 2024 itibarıyla genç istihdam oranı yalnızca %39,5'tir; aynı yaş grubunda ne eğitimde ne istihdamda olan (NEET) gençlerin oranı ise %22,9'dur. Karşılaştırma yapmak gerekirse, Eurostat verilerine göre 2024'te AB-27 ortalamasında NEET oranı %9,1'dir ve cinsiyetler arasında belirgin fark yoktur. Türkiye'de ise ayrışma çarpıcıdır: 15-24 yaş arası erkeklerde NEET oranı %16,2, kadınlarda ise %30,1'dir [Şekil 63].

Şekil 63: Ne eğitimde ne istihdamda olan gençlerin oranı (15-24 yaş grubu, %, 2024)



Kaynak: TÜİK, EuroStat

NEET havuzunun eğitim kırılımı da nitelikli beşerî sermayenin sistem dışına düşme riskini göstermektedir. Aynı yaş grubunda mesleki-teknik lise mezunlarının %26,6'sı ve yükseköğretim mezunlarının %29,8'i ne eğitimde ne istihdamdadır [Şekil 64]. Cinsiyet farkı burada da geniştir: Meslek lisesi mezunu erkeklerde NEET oranı %18,4 iken kadınlarda %37,7'ye çıkmakta; yükseköğretimde bu fark %23,1 ile %33,9 olarak tekrarlanmaktadır.

Şekil 64: Türkiye'de ne eğitimde ne istihdamda olan genç nüfusun bitirdiği seçili eğitim düzeyine göre oranı (15-24 yaş grubu, %, 2024)



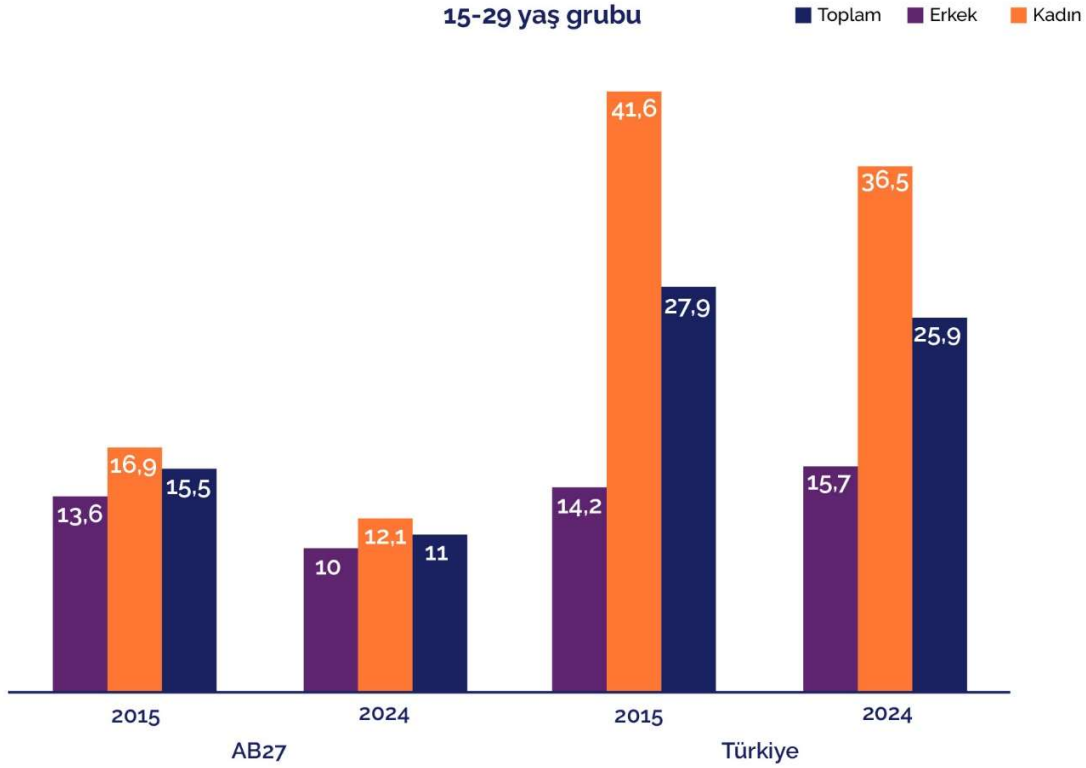
Bu göstergeler, nüfusun yaşlanma eğilimiyle birlikte düşünüldüğünde üç kritik soruna işaret etmektedir:

1. **İşgücü arzı daralması** – Genç kuşak, üretken yıllarına geç adım attığı için toplam emek potansiyeli düşmektedir.
2. **Beceri uyumsuzluğu** – Meslek lisesi ve üniversite mezunu NEET'lerin yüksek payı, eğitim çıktılarını karşılayan sektör-iş profili eşleşmesinin zayıf olduğunu gösterir.
3. **Toplumsal cinsiyet ayrımı** – Kadın NEET oranının erkeklere kıyasla iki katına yaklaşması, beşerî sermayenin yarısının ekonomide katılımındaki sınırlılığı göstermektedir.

Bu tabloda Kütahya'nın özel durumu, daha önce saptanan net göç kaybı ve nitelikli işgücü açığı ile kesişmektedir. İl düzeyinde mesleki-teknik lise okullaşma oranı yüksek olmakla birlikte, ara kademe teknik mezunların önemli bir kısmı NEET grubuna veya il dışına kayıyorsa, OSB'lerin genişlemesi için gereken işgücü zemini zayıflayacaktır. Dolayısıyla genç istihdamını yükseltmeye dönük hedefler -mesleki eğitim-işletme eşleştirme programları, kadın istihdam teşvikleri, girişimcilik ve dijital beceri setlerinin yaygınlaştırılması- Kütahya'nın kalkınma planında kritik bir öncelik olarak ele alınmalıdır.

Eurostat'ın 15-29 yaş dilimine ilişkin karşılaştırmalı verileri de Türkiye'nin genç işgücü potansiyelini mobilize etmekte Avrupa'nın en geride kalan ekonomilerinden biri olduğunu netleştirmiştir. 2015'te %27,9 olan Türkiye'nin NEET oranı 2024'te %25,9'a gerilese de, bu düzey hâlâ AB27 ortalamasının (2024'te %11,0) iki kattan fazladır ve Avrupa'da ikinci en yüksek orandır [Şekil 65]. Cinsiyet ayrımında tablo daha keskinleşmektedir: 2024'te Türkiye'de 15-29 yaş grubundaki kadınların üçte birinden fazlası (%36,5) ne eğitimde ne istihdamdadır; bu oran AB27'de yalnızca %12,1'dir. Fark on yıl önce 24,7 puan iken bugün 24,4 puanda kalmıştır; iyileşme yok denecek kadar sınırlı, uçurumun kalıcılaşma riski ise artmıştır. AB27 2030'da bu yaş grubundaki NEET oranını %9'a düşürmeyi hedeflemiştir. Türkiye de daha geç olmadan iyi tanımlı

Şekil 65: Ne eğitimde ne istihdamda olan gençlerin oranı (15-29 yaş grubu, %, 2015-2024)



Kaynak: TÜİK, EuroStat

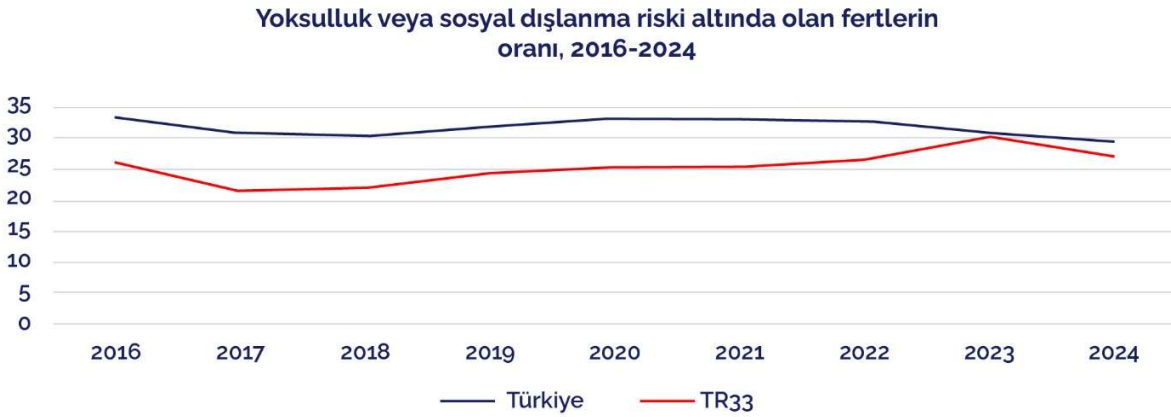
Genç erkeklerde de durum parlak değildir: Türkiye'de 15-29 yaş grubunda NEET erkek oranı %15,7 ile AB27 ortalamasının (%10,0) üzerinde seyretmektedir. Böylece toplam NEET göstergesi (Türkiye %25,9 – AB %11,0), genç nüfusun yarattığı potansiyel demografik "pencerenin" büyük bölümünün kapalı kaldığını teyit etmektedir. Kadınların işgücüne katılamaması, işverenlerin düşük ücret stratejisiyle birleşen beceri uyumsuzluğu ve yüksek nitelikli gençlerin yurtdışına yönelmesi bilgi tabanını zayıflatmakta; bu durum, inovasyon odaklı büyüme hedefini hem ulusal düzeyde hem de Kütahya gibi orta ölçekli sanayi kentlerinde ciddi biçimde zorlaştırmaktadır.

Kütahya özelinde, yüksek mesleki-teknik lise okullaşma oranı ve Dumlupınar Üniversitesi mezun havuzu potansiyel bir avantaja işaret etse de, ulusal eğilimin yerelde de güçlü biçimde hissedildiği açıktır: Genç kadın istihdamını artıracak işler, dijital-yabancı dil becerilerini güçlendiren istihdam programları ve beyin göçünü tersine çevirecek yaşam kalitesi yatırımları kalkınma planında öncelikli politika başlıkları hâline gelmek zorundadır.

Gelir ve yoksulluk profili

TÜİK, Gelir ve Yaşam Koşulları Araştırması kapsamında hanehalkı gelirini, maddi yoksunluk göstergelerini ve düşük iş yoğunluğu ölçütünü birlikte ele alarak "yoksulluk veya sosyal dışlanma riski" endeksini hesaplamaktadır. Türkiye genelinde bu çok boyutlu bir sosyal risk ölçümü 2016'da %33,2 iken 2024'te %29,3'e gerilemiştir [Şekil 66]. TR33 (Afyonkarahisar-Kütahya-Manisa-Uşak) bölgesinin seyri, ülke geneline kıyasla daha düşük risk düzeyine işaret etse de oynaklık daha yüksek görünmektedir. Bölge oranı 2018'de %21,9'a inerken, 2022'de %26,5'e ve 2023'te %30,1'e sıçramış; 2024'te %27,4'e inmiştir. Bu dalgalanma, bölgedeki hanelerin şoklara karşı kırılganlığının sürdüğünü ve refah artışının istikrarsız karakterini göstermektedir. Ayrıca farklı yaş grupları için riskler de sabit değildir; ülke genelinde 2021-2024 yılları arasında bu oranın 0-17, 18-64 yaş grupları için azaldığı; 65 yaş üstü nüfus için arttığı gözlemlenmiştir.

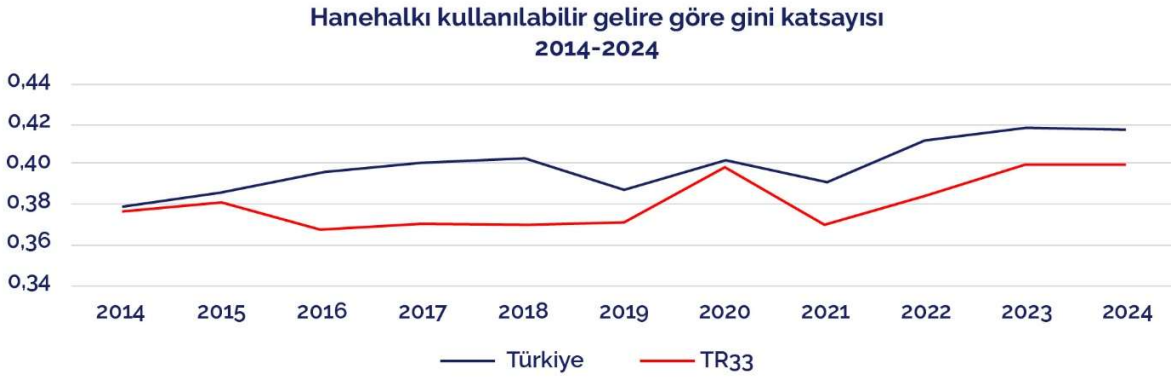
Şekil 66: Yoksulluk veya sosyal dayanışma riski altında olan fertlerin oranı (2016-2024)



Gelir eşitsizliğini gösteren Gini katsayısı ise aynı dönemde hem ulusal hem bölgesel ölçekte bozulma eğilimi sergilemiştir. Türkiye'de katsayı 2014 - 2024 aralığında 0,38'den 0,42'ye yükselmiş; TR33'te 2014-19 döneminde 0,37 bandında yatay seyrederken, 2020'de 0,40'a tırmanmış ve 2024'te 0,40 düzeyinde kalmıştır [Şekil 67]. TR33'ün Gini yolculuğu ulusal ortalamaya yaklaştıkça, bölge içinde gelir dağılımının bozulduğu anlaşılmaktadır. Kütahya özelinde -bölge verisinin alt kırılımı yayınlanmamakla birlikte- hanehalkı gelirin sektörel kompozisyonu, düşük teknolojiye dayalı ihracat yapısı ve nitelikli işgücü göçü gibi etkenler eşitsizliği artıran yönde baskı yapmaktadır. Yoksulluk riskindeki bölgesel dalgalanma ile Gini katsayısındaki tırmanış, raporun önceki bölümlerinde saptanan düşük ücret bandı, mesleki beceri uyumsuzluğu ve kadın-genç istihdam açığı ile doğrudan ilişkilidir.

Bu göstergeler, Kütahya Kalkınma Planı'nda öngörülen gelir artışını yaygınlaştırıcı ve kırılgan grupları koruyucu politikaların -örneğin asgari ücret üzeri istihdam teşvikleri, mesleki yeniden beceri kazandırma programları, kadın ve genç odaklı sosyal girişim fonları- yalnızca sosyal refah için değil, uzun vadeli talep tabanını güçlendirmek için de kritik olacağını teyit etmektedir.

Şekil 67: Hanehalkı kullanılabilir gelire göre gini katsayısı (2014-2024)



Dijital erişim ve bilişim araçları

TÜİK'in Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Araştırması verileri, 2011-2024 döneminde Ege Bölgesi ile ülke ortalaması arasındaki internet erişim uçurumunun fiilen kapandığını göstermektedir [Şekil 68-a]. 2011'de hane düzeyinde genişbant bağlantı oranı Türkiye genelinde Ege'den 3,5 puan daha yüksekti; Ege Bölgesi'nin kırsal altyapı eksikleri, başta ADSL olmak üzere sabit erişim yatırımlarının gecikmesiyle kendini hissettiriyordu. 2016'dan itibaren mobil genişbant penetrasyonunun artmasıyla fark kademeli olarak eridi; 2020'de sıfırlandı, 2024 itibarıyla ise dalgalı da olsa negatif-sıfır bandında seyrediyor. Başka bir ifadeyle Ege, hane internet erişiminde Türkiye ortalamasını yakalamış, bazı yıllarda sınırlı da olsa üzerine çıkmıştır. Bu eğilim, Kütahya'nın da içinde yer aldığı Batı Anadolu dijitalleşme hamlesinin altyapı boyutunda gözle görülür bir mesafe kat edildiğini göstermektedir.

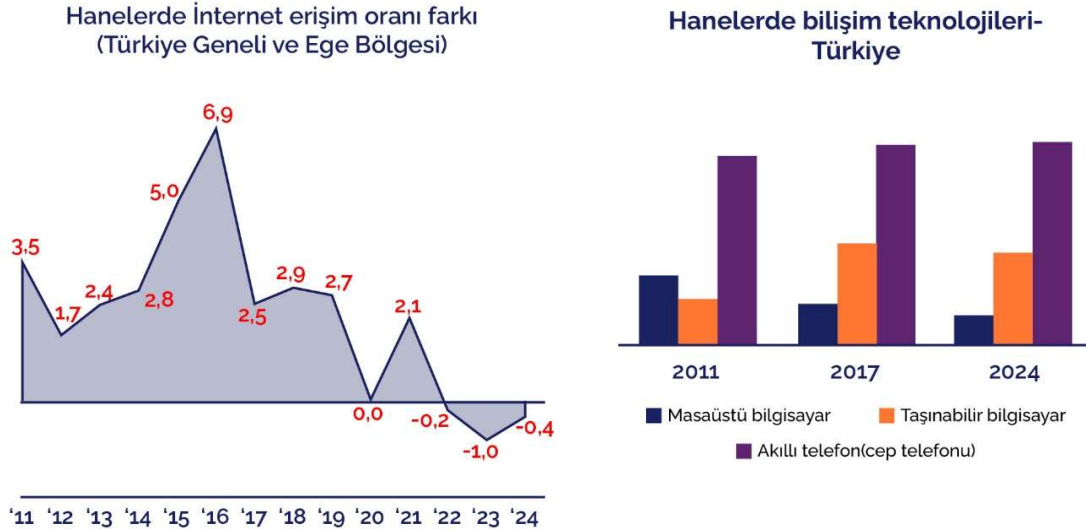
Cihaz sahipliği verileri ise erişimdeki yakınsamanın dijital cihaz kullanımındaki değişimlerle el ele gittiğini göstermektedir: Türkiye ölçeğinde hanelerde dizüstü/tablet bulundurma oranı 2011-2017 arasında %22,6'dan %49,8'e tırmanmış, 2024'te %45,2'ye gerilemiştir; masaüstü bilgisayar sahipliği aynı dönemde %34,3'ten %15,4'e düşmüştür [Şekil 68-b]. Buna karşılık akıllı telefon penetrasyonu %91,9'dan %99,6'ya çıkarak fiilen tüm haneleri kapsayan bir altyapı unsuru hâline gelmesi 2024'ü bulmuştur. Bu kullanım eğrisi, hizmet alım pratiklerine de yansıyor: TÜİK'in verisine göre bireylerin %73,7'si son 12 ayda e-devlet veya benzeri çevrim-içi kamu hizmetlerinden yararlanmış durumda; 25-34 yaş grubunda kullanım oranı %92,1'e çıkarken 65-74 yaşta %25,6'ya geriliyor, erkek-kadın farkı ise yaklaşık 14 puan (%80,7 –

%66,7). E-ticaret yapanların payı da bir yıl içinde %49,5'ten %51,7'ye yükselmiş bulunuyor. Bu tablo, genişbant erişimindeki yakınsamanın Kütahya'da mobil cihazlar üzerinden kamu hizmeti ve ticaret kullanımını hızla yaygınlaştırmaya devam edeceği anlamına geliyor; ancak cinsiyet, yaş ve dijital beceri farkları açısından kamu hizmetlerinin dijital sunumu (e-devlet, belediye işlemleri, uzaktan sağlık-eğitim) mobil öncelikli tasarlandığı takdirde erişim eşitsizliklerini azaltma potansiyeli vardır.

İl düzeyinde dijitalleşme politikalarının, bir yandan OSB içinde yüksek hızlı ağ ve bulut tabanlı iş akışlarına geçişi teşvik ederken, diğer yandan kadınlar ve yaşlılar için mobil-öncelikli e-devlet eğitimi, yerel e-ticaret platformlarına giriş desteği ve bölgesel dijital mentorluk programları içermesi bu farkı daraltmak açısından önem arz etmektedir. Bu doğrultuda Kütahya'nın 2030 hedefi, hanelerde sabit ve mobil genişbant erişimini %100'e yaklaştırmak, e-devlet ve e-ticaret kullanımını her yaş ve cinsiyet grubunda en az %80'e çıkarmak olmalıdır; böylece dijital hizmetlere erişimdeki eşitsizlikler daraltılırken, sanayinin bulut-tabanlı ve veri-odaklı dönüşümü için gerekli altyapı da eş zamanlı tamamlanmış olacaktır.

Raporun izleyen bölümünde ele alınacak "Halk Anketi – Yaşam Kalitesi ve Hizmetler" bulguları, kent sakinlerinin dijital platformları ve çeşitli çevrimiçi hizmetleri hangi sıklıkla kullandığını ayrıntılı biçimde ortaya koymaktadır; böylece makro istatistiklerde görülen yakınsama eğrisinin gündelik hayatta nasıl deneyimlendiği somutlaşacaktır.

Şekil 68: a) Hanelerde internet erişim oranı farkı (Türkiye geneli ve Ege bölgesi) b) Hanelerde bilişim teknolojileri (Türkiye)



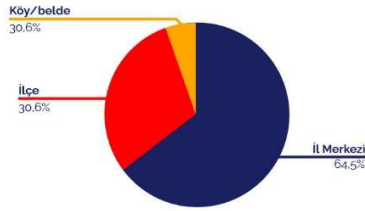
Anket Bulguları – II

Halk Anketi – Yaşam Kalitesi ve Hizmetler

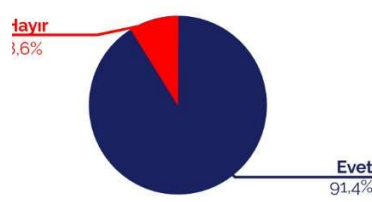
Örneklem tarifi ve demografik yapı

Kütahya'da yaşayan 301 kişiyle gerçekleştirilen anket çalışmasının örneklemini, demografik açıdan kente dair genel eğilimleri yansıtacak şekilde çeşitlendirilmiştir. Katılımcıların %56'sını erkekler, %44'ünü ise kadınlar oluşturmaktadır. Örneklemin %91'i aslen Kütahyalıdır. Katılımcıların ikamet ettikleri yerlere bakıldığında ise %64'ünün il merkezinde, %31'inin ilçe merkezlerinde ve sadece %5'inin köy veya belde gibi kırsal yerleşimlerde yaşadığı görülmektedir.

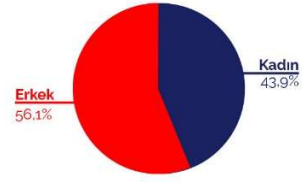
Şekil 69: a) Cinsiyet



b) Aslen Kütahyalı olma



c) İkamet tipi

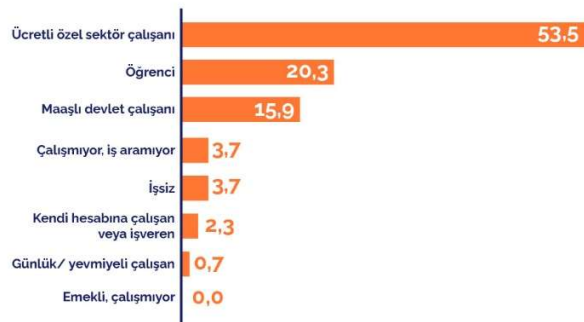


Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında, örneklemin büyük çoğunluğunun lise ve üzeri eğitim seviyesinde olduğu görülmektedir. Özellikle üniversite mezunlarının oranı dikkat çekici düzeydedir. Katılımcıların %46'sı yüksekokul, lisans veya lisansüstü düzeyde eğitim almış kişilerden oluşmaktadır. İstihdam türü açısından, katılımcıların yarısından fazlası özel sektörde ücretli olarak, %16'sı ise devlet memuru olarak çalışmaktadır. Örnekleimde işsizlerin oranı %4 iken, katılımcıların %20'sini öğrenciler, %4'ünü çalışmayıp iş aramayanlar oluşturmaktadır.

Şekil 70: a) Eğitim düzeyi



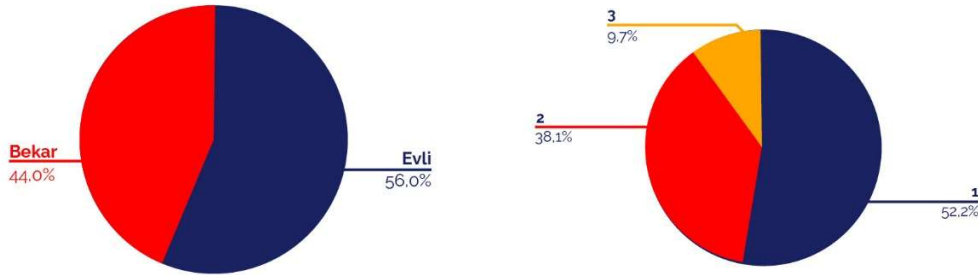
b) Çalışma durumu



Medeni durum ve hanehalkı yapısı incelendiğinde, katılımcıların %56'sının evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların %32'si üç kişilik, %27'si iki kişilik ve %5'i tek kişilik hanelerde yaşadığını belirtmiştir. Dört ve üzeri kişiden oluşan kalabalık hanelerin oranı ise %36'dır. Ortalama hanehalkı büyüklüğü bu veriler doğrultusunda yaklaşık 2,9 kişi civarındadır ve TÜİK'in 2024 verisi (2,7) ile tutarlıdır.

Şekil 71: a) Medeni Hal

b) Çocuklu hanelerin çocuk sayısı dağılımı



Buna ek olarak, katılımcıların %18'i yaşadıkları hanede gündelik bakım desteğine ihtiyaç duyan bir birey (yaşlı, engelli, kronik hasta) bulunduğunu ifade etmiştir; TÜİK'in 2024 verilerinde ise yaşlı bağımlılık oranı %21,9'dur. Bu oran, yaklaşık her 5 haneden birinin düzenli bakım hizmetine ihtiyaç duyduğunu ve sosyal hizmetler, evde bakım desteği gibi alanların Kütahya'da oldukça önemli olduğunu göstermektedir. Bakım yükünün çoğunlukla kadınlar tarafından karşılandığı varsayıldığında, bu durum aynı zamanda toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini de derinleştirebilecek yapısal bir soruna işaret etmektedir.

Şekil 72: a) Hanede kişi sayısı

b) Bakım ihtiyacı duyan birey varlığı

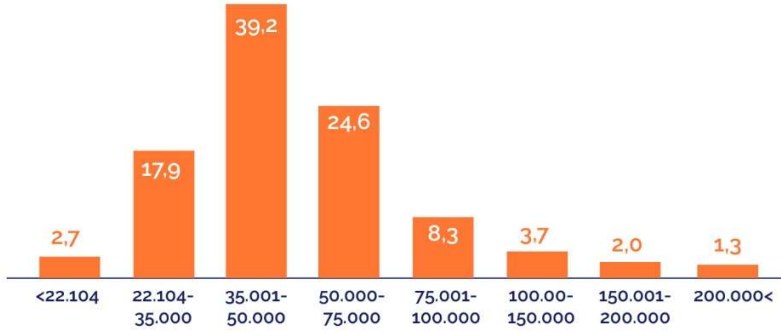


Hane geliri, harcama yeterliliği ve finansal kırılganlık

Anket verileri, Kütahya'daki hanehalklarının önemli bir bölümünün sınırlı bir gelirle yaşamlarını sürdürmeye çalıştığını ve buna bağlı olarak da yüksek oranda finansal

kırılganlık yaşadığını göstermektedir. Hanehalkı toplam aylık gelir dağılımına bakıldığında, katılımcıların büyük kısmının hanehalkı toplam aylık gelirinin asgari ücret düzeyinin biraz üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Hanehalkı aylık geliri 75.000 TL'yi aşanların oranı %15 seviyesindedir. Bu durum, anket örnekleminde gelir düzeyinin düşük seyrettiğini ve geçim sıkıntısının yaygın olduğunu ortaya koymaktadır.

Şekil 73:Halk Anketi – Hanehalkı toplam aylık geliri



Gelir düzeyi ile doğrudan ilişkili olan "Toplam hane gelirinizle hanenizin harcamaları ne ölçüde karşılanabiliyor?" sorusuna verilen yanıtlar da bu tabloyu teyit eder niteliktedir. Katılımcıların önemli bir bölümü gelirlerinin harcamalarını karşılamada yetersiz kaldığını belirtmiştir. Toplam hane geliriyle harcamalarını kolayca karşılayabildiğini belirtenlerin oranının %12 seviyesinde olması, gelir-gider dengesinin büyük ölçüde bozulduğunu ve ekonomik baskının geniş hanehalkı kesimlerini etkilediğini göstermektedir.

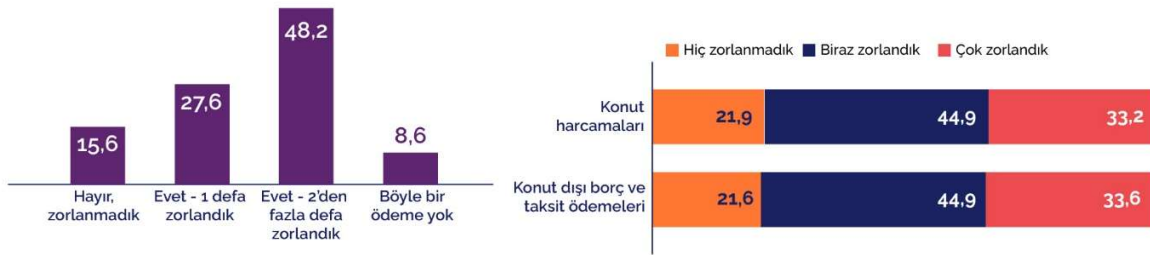
Şekil 74:Toplam hane gelirinizle hanenizin harcamaları ne ölçüde karşılanabiliyor?



Son 12 ayda kredi, taksit, borç ya da kredi kartı ödemelerinde zorlandığını belirtenlerin oranı da oldukça yüksektir. Hanehalklarının büyük bir kısmı zaman zaman bu tür ödemelerde zorluk yaşadığını ifade etmiştir. Bu, hanelerin ekonomik dalgalanmalara

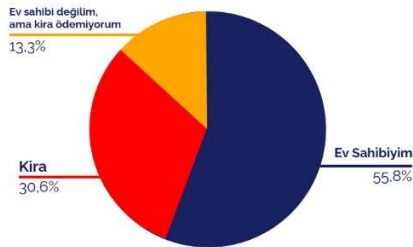
karşı esnekliğinin zayıf, gelirlerinin ise sürdürülebilir harcamayı desteklemekten uzak olduğunu göstermektedir. Hane bütçelerinde "borçla ayakta durma" durumunun yaygınlığı anket sonuçlarında da görülmektedir. Zorlanılan harcama kalemlerine bakıldığında ise özellikle kira, gıda, enerji ve sağlık gibi temel ihtiyaçların karşılanmasında dahi güçlük yaşandığı ortaya çıkmaktadır.

Şekil 75: a) Hanenizde son 12 ayda taksit, kredi kartı veya diğer borç ödemelerini yapmakta zorlandınız mı? b) Gider kalemlerini karşılamakta güçlük çekilen alan



Ev sahipliği durumu, bu kırılganlıkları sınırlı ölçüde hafifletmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun ev sahibi olduğu görülse de kirada yaşayan azımsanmayacak bir kesim için (%31) gelir yetersizliği barınma krizini derinleştirmektedir. Kira yükü altında kalan haneler, temel gider kalemleri için daha az kaynak ayırmak zorunda kalmaktadır.

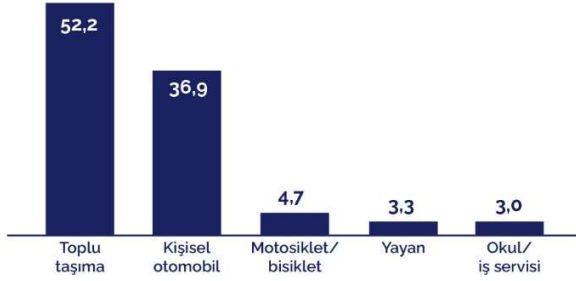
Şekil 76:Ev sahipliği



Kaynak: Halk Anketi

Ulaşım tercihlerine bakıldığında ise örneklemin yarısından fazlasının başlıca ulaşım aracı toplu taşıma olurken soruya kişisel araç yanıtı verenlerin oranı %37'dir.

Şekil 77:Başlıca ulaşım aracı



Kaynak: Halk Anketi

Kütahya'daki hanehalklarının geniş bir bölümü gelir-gider dengesi bozulmuş, borçluluk riski yüksek ve temel ihtiyaçları karşılarken dahi zorlanan bir ekonomik yapı içerisinde. Mülkiyet ve bireysel araç sahipliği gibi bazı göstergeler bu tabloyu yüzeyde dengelemiş gibi görünse de finansal dayanıklılık düzeyi düşüktür. Bu durum hem sosyal politika geliştirme sürecinde hem de yerel hizmetlerin önceliklendirilmesinde dikkate alınması gereken temel bir veridir. Yerel yönetimler ve merkezi idare için destek mekanizmalarının güçlendirilmesi, özellikle gıda, barınma ve borç yönetimi alanlarında müdahale edilmesi gereken yapısal bir ihtiyaca işaret etmektedir.

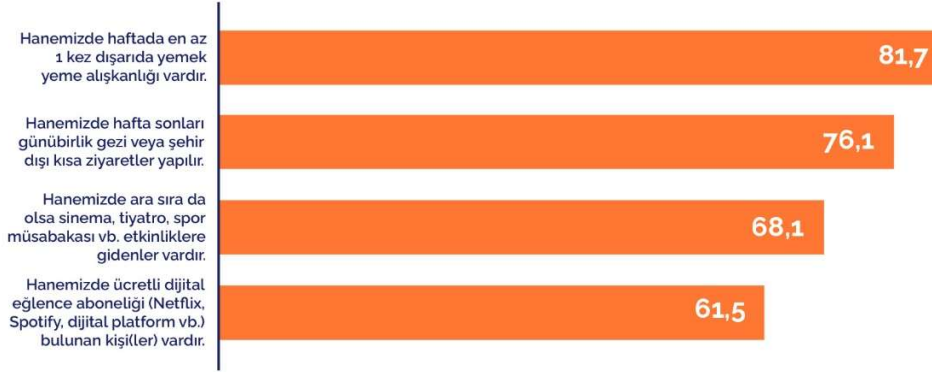
Tüketim ve yaşam tarzı kalıpları

Katılımcıların %82'si hanesinde haftada en az bir kez dışarıda yemek yeme alışkanlığı bulunduğunu belirtmiştir. Bu yüksek oran, dışarıda yemek yemenin yalnızca bir ihtiyaç değil, aynı zamanda yaygın bir sosyal pratik haline geldiğini göstermektedir. Bununla birlikte, %76 oranında katılımcı, hafta sonlarını günübirlik gezi veya şehir dışı kısa ziyaretlerle değerlendirdiğini ifade etmektedir. Kişilerin boş zamanlarını değerlendirme biçimlerinin hareketli ve dışa dönük olduğunu ortaya koymaktadır. Sosyal ve kültürel etkinliklere katılım da kayda değerdir; %68'lik bir kesim hanesinde sinema, tiyatro, spor karşılaşmaları gibi etkinliklere en azından ara sıra katılan bireylerin bulunduğunu belirtmiştir. Ayrıca, hanelerin %62'sinde en az bir kişinin ücretli dijital eğlence platformlarına (Netflix, Spotify vb.) aboneliği olduğu görülmektedir. Bu bulgu, dijital içerik tüketiminin yaygınlaştığını ve ev içi eğlence alışkanlıklarının teknolojik platformlara kaydığını göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, Kütahya'daki hanehalkları, sınırlı gelir düzeylerine rağmen sosyal yaşam ve eğlence alanlarında belli bir düzeyde harcama ve katılım eğilimi göstermektedir. Bu eğilim, kentte yaşam kalitesinin sadece ekonomik göstergelerle değil, yaşam tarzı tercihleriyle birlikte ele alınması gerektiğine işaret etmektedir. Aynı zamanda, sosyal etkinliklere ve dijital platformlara olan bu yönelim,

kentsel politikaların kültürel altyapı ve dijital erişim olanaklarını artıracak şekilde geliştirmek önemli olacaktır.

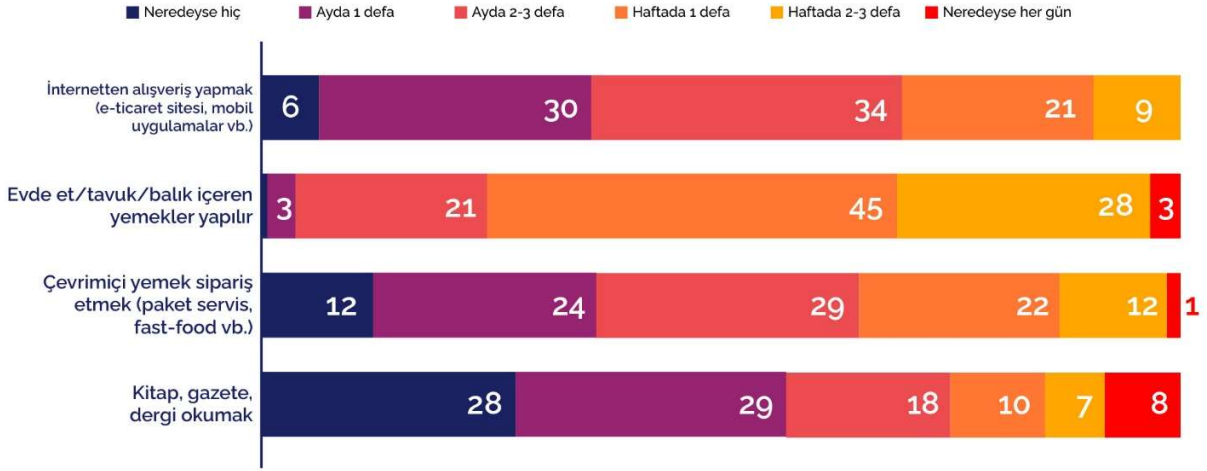
Şekil 78:Aşağıdaki ifadeler sizin için geçerli midir?



Katılımcıların %64'ü ayda en az 2 kez internetten alışveriş yaptığını belirtmektedir. Özellikle %21'lik bir kesim haftada bir kez, %9'u ise haftada 2-3 kere e-ticaret platformlarını kullanmaktadır. Bu oranlar, dijital ticaretin yerel tüketici davranışlarında güçlü bir yer edindiğini göstermektedir. Yalnızca %6'lık bir kesim bu alışkanlığa hiç sahip değildir.

Evde düzenli et/tavuk/balık gibi protein içeren yemeklerin hazırlanma sıklığına bakıldığında katılımcıların %45'i bu tür yemekleri haftada bir kez, %28'i ise haftada 2-3 kez yaptığını belirtmektedir. Buna karşın %21'i ayda sadece 2-3 kez bu tür yemekleri pişirdiğini, %3'ü ise neredeyse hiç pişirmediğini ifade etmiştir. Bu veriler, ekonomik nedenlerle protein ağırlıklı beslenmenin sınırlı kaldığını veya ev içi yemek alışkanlıklarının daha sade ve düşük maliyetli tercihlere yöneldiğini düşündürmektedir. Paket servis ve "fast food" tüketiminde ise katılımcıların %22'si haftada bir kez, %12'si haftada 2-3 kez çevrim içi yemek siparişi vermektedir. Ancak %12'lik bir kesim bu hizmetleri neredeyse hiç kullanmamaktadır. Kitap, gazete ya da dergi okuma oranları görece düşüktür. Katılımcıların %28'i hiç okumadığını, %29'u ise yalnızca ayda bir kez okuduğunu belirtmiştir. Haftada bir veya daha sık okuma alışkanlığına sahip olanların oranı ise %25 civarındadır.

Şekil 79: Aşağıdaki eylemler sizin veya diğer hane üyeleri tarafından hangi sıklıkta yapılıyor?



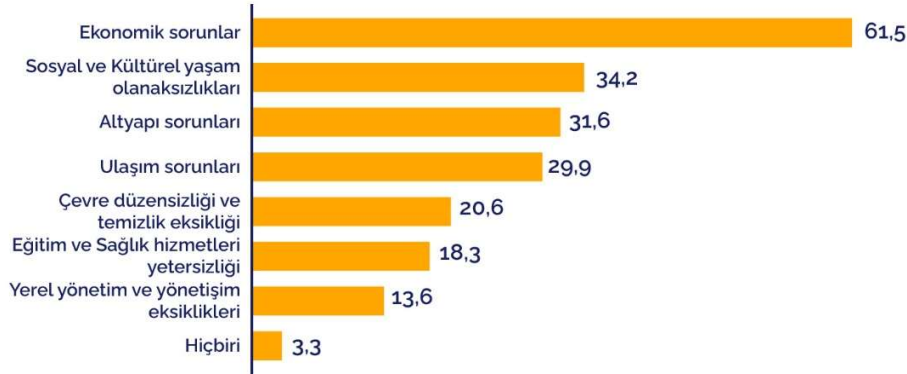
Kaynak: Halk Anketi

Öncelikli sorun alanları ve göç niyeti

Katılımcıların çoğunluğu Kütahya'daki en önemli sorun olarak ekonomik sıkıntıları göstermektedir (%62) [Şekil 80]. Bu durum, kentte geçim koşullarının zorlaştığını, istihdam olanaklarının yetersiz kaldığını ve alım gücünün düştüğünü göstermektedir. Önceki verilerle birlikte düşünüldüğünde, hane gelirlerinin yetersizliği ve borçluluk oranlarının yüksekliği bu sonucu desteklemektedir.

Katılımcıların üçte birinden fazlası, Kütahya'da sosyal etkileşim ve kültürel katılım alanlarının yetersiz olduğunu düşünmektedir. Bu bulgu, özellikle gençlerin ve eğitimli bireylerin kentte kalma motivasyonlarını etkileyen bir unsur olarak değerlendirilmelidir. Nitekim dışarıda yeme, kültürel etkinliklere katılım gibi tercihler yaygın olsa da bu alanlara erişimin hem içerik hem mekân bakımından sınırlı olduğu anlaşılmaktadır.

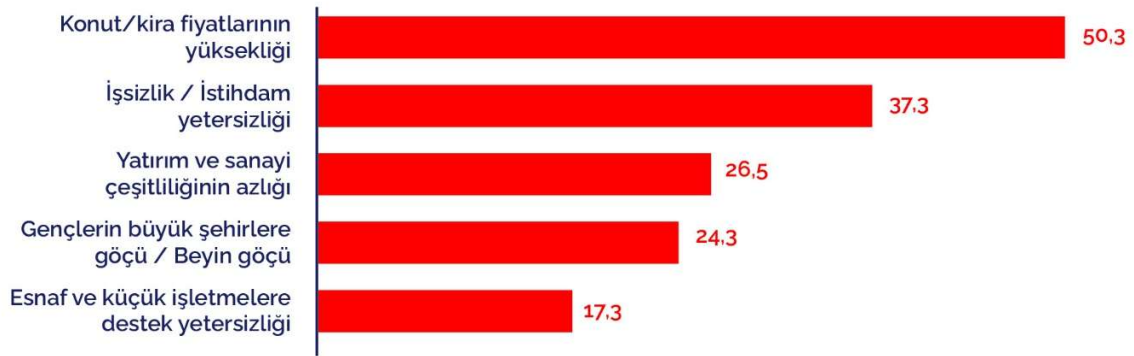
Şekil 80: En önemli ve acil bulunan sorunlar



Kaynak: Halk Anketi, En önemli ve acil bulunan sorunun içeriği

En önemli sorun olarak Ekonomik Sorunlar başlığını belirten katılımcıların yarısı (%50,3) konut/kira fiyatlarının yüksekliğini bu bağlamda en önemli/acil konu olarak tanımlamıştır. %37,3'ü ise işsizlik ve istihdam yetersizliğini vurgulamaktadır. Bu bulgu, gençlerin büyük şehirlere göçü (%24,3) ile birleştiğinde, kentin işgücü kaybı ve demografik dengesizlik riskiyle karşı karşıya olduğunu ortaya koymaktadır.

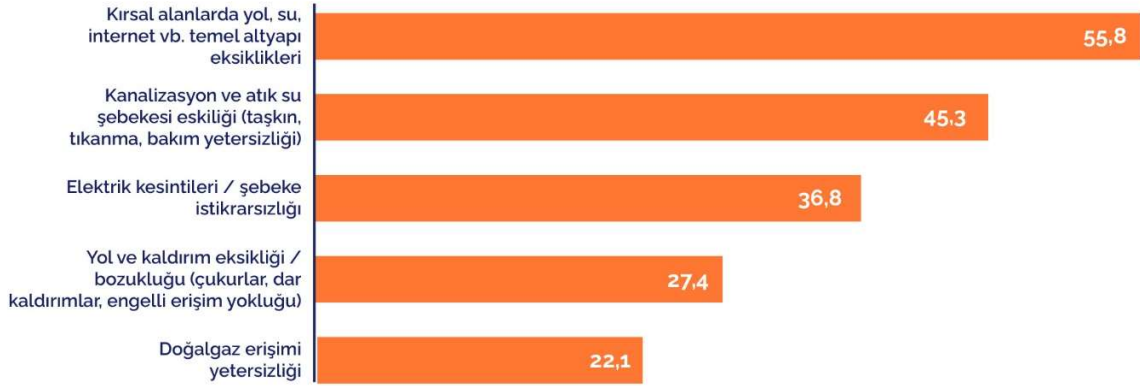
Şekil 81: Ekonomik sorunlar



Kaynak: Halk Anketi, En önemli ve acil bulunan sorunun içeriği

Altyapı başlığında en çok öne çıkan sorun kırsal alanlarda temel altyapı eksiklikleri (%56) olarak belirtilmiştir (yol, su, internet). Bu bulgu, kent merkezine kıyasla kırsalda belirgin bir altyapı eşitsizliği bulunduğunu göstermesi açısından önemlidir. İkinci sırada yer alan kanalizasyon ve atık su altyapısı eksikliği ise (%45) halk sağlığı ve çevre riski açısından acil müdahale gerektiren bir alan olarak öne çıkmaktadır.

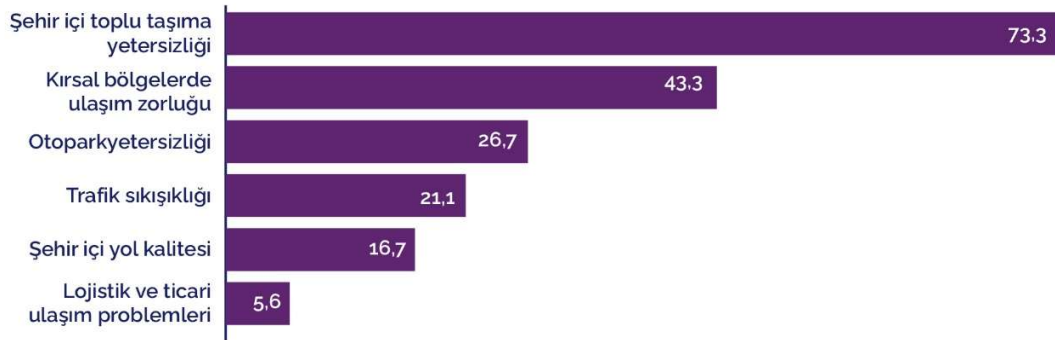
Şekil 82: Altyapı



Kaynak: Halk Anketi, En önemli ve acil bulunan sorunun içeriği

Katılımcıların %73 gibi ezici çoğunluğu, şehir içi toplu taşıma hizmetlerinin yetersizliğinden şikâyetçidir. Sefer azlığı, ücretler ve durakların uygunsuzluğu ön plandadır. Kırsal bölgelere ulaşım güçlüğü (%43) ve otopark sorunları (%27), hem hareketliliği hem de şehir içi yaşam kalitesini düşüren faktörler olarak öne çıkmaktadır.

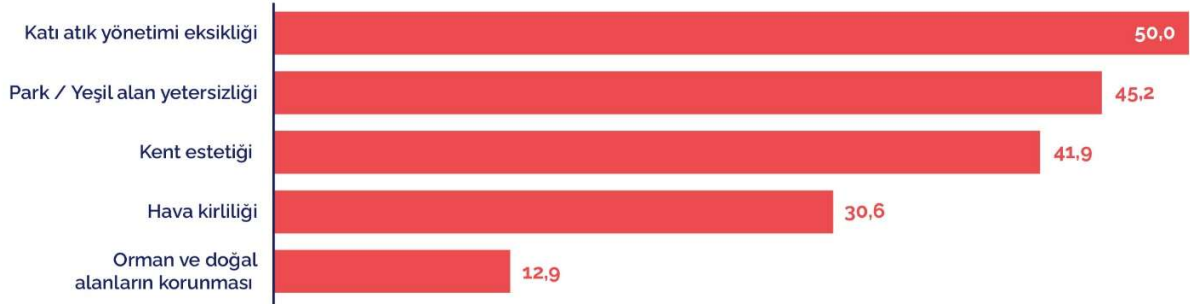
Şekil 83: Ulaşım



Kaynak: Halk Anketi, En önemli ve acil bulunan sorunun içeriği

Çevre ve Temizlik Sorunları başlığının detayında katı atık yönetimi (%50) ve park/yeşil alan yetersizliği (%45) ilk sıraları almaktadır. Kent estetiği (%42) ve hava kirliliği (%31) gibi görsel ve solunumsal çevre sorunları da halkın doğrudan gündemindedir.

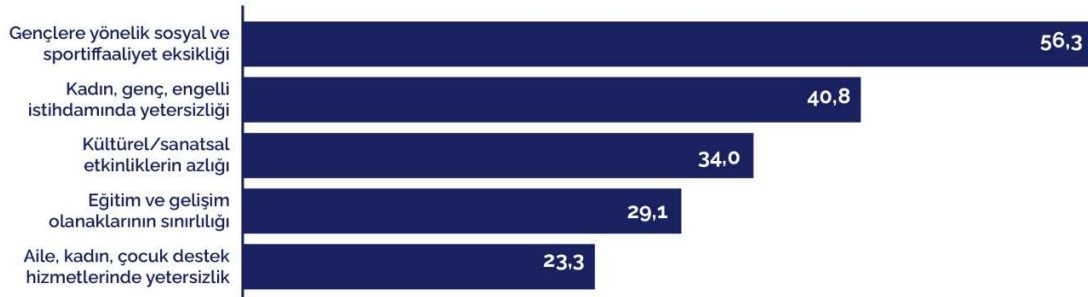
Şekil 84: Çevre ve Temizlik



Kaynak: Halk Anketi, En önemli ve acil bulunan sorunun içeriği

Katılımcıların %56'sı, gençlere yönelik sosyal ve sportif faaliyetlerin yetersizliğini dile getirmiştir. Genç nüfusun kentte sosyalleşme olanaklarından yoksunluğu, göç riskini artırması açısından önemlidir. Kadın, genç ve engelli istihdamında yetersizlik (%41) sosyal adaletsizlik ve kapsayıcılık açısından dikkat çekicidir.

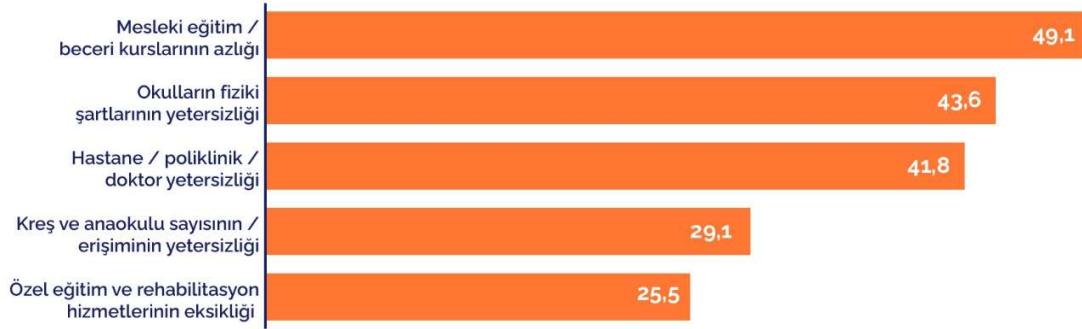
Şekil 85: Sosyal ve Kültürel Yaşamda Eksiklikler



Kaynak: Halk Anketi, En önemli ve acil bulunan sorunun içeriği

Mesleki eğitim ve beceri kurslarının azlığı (%49), özellikle gençlerin işgücü piyasasına hazırlanmasında önemli bir eksiklik olarak göze çarpmaktadır. Okulların fiziki koşullarının yetersizliği (%44) ve hastane/poliklinik/doktor sayısının yetersizliği (%42), kamu hizmetlerine erişimin mekânsal ve niteliksel sorunlarla karşılaştığını göstermektedir.

Şekil 86: Eğitim ve Sağlık Hizmetleri



Kaynak: Halk Anketi, En önemli ve acil bulunan sorunun içeriği

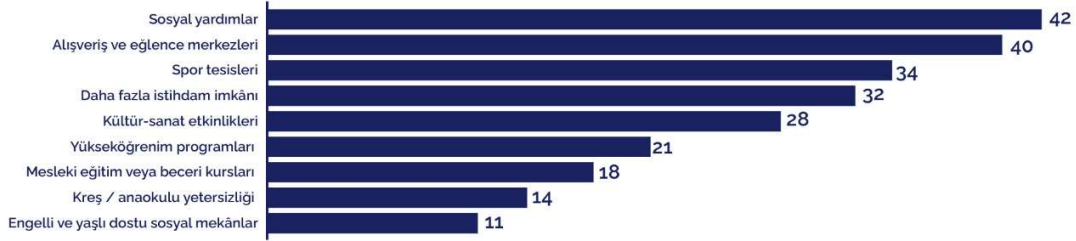
"Yerel Yönetim ve Yönetişim Eksiklikleri" başlığında en öne çıkan sorun, doğal afetlere hazırlık eksikliği (%63) olarak tanımlanmıştır. Bu durum, deprem kuşağında bulunan bir kent için büyük bir yapısal riske işaret etmektedir. Kamu kurumlarında bürokratik zorluklar (%39) ve turizm potansiyelinin yeterince değerlendirilmemesi (%39), yönetişimde verimlilik sorunlarını gündeme getirmektedir. Halkın karar alma süreçlerine yeterince katılamaması (%34) ise demokratik yönetim açısından iyileştirme ihtiyacını ortaya koymaktadır.

Şekil 87: Yerel Yönetim ve Yönetişim Eksiklikleri



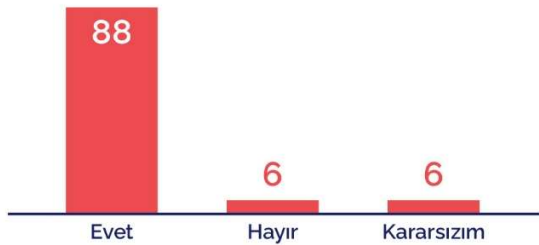
Sosyal yardımlar (ihtiyaç sahibi ailelere destek, burslar vb.) %42 ile en çok dile getirilen eksikliktir. Bu sonuç, Kütahya'da özellikle dezavantajlı grupların yaşamını sürdürebilmek için daha fazla sosyal destek mekanizmasına ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Hemen ardından alışveriş ve eğlence merkezleri (%40) ve spor tesisleri (%34) gelmektedir. Bu da kentte günlük yaşamı zenginleştiren mekânların yetersizliği algısını yansıtır. Dördüncü sırada istihdam olanakları (%34), beşinci sırada ise kültür ve sanat etkinlikleri (%32) yer almaktadır. Bu iki bulgu hem ekonomik katılım hem de sosyal hayata erişim açısından halkın ciddi eksiklik hissettiğine işaret etmektedir. Sonuçlar, kentsel yaşam kalitesi, sosyal refah ve ekonomik kalkınma açısından halkın beklenti ve ihtiyaçlarını net şekilde ortaya koymaktadır.

Şekil 88: Kendiniz ve/veya aileniz için Kütahya'da eksikliğini hissettiğiniz sosyal/ekonomik olanaklar neler?



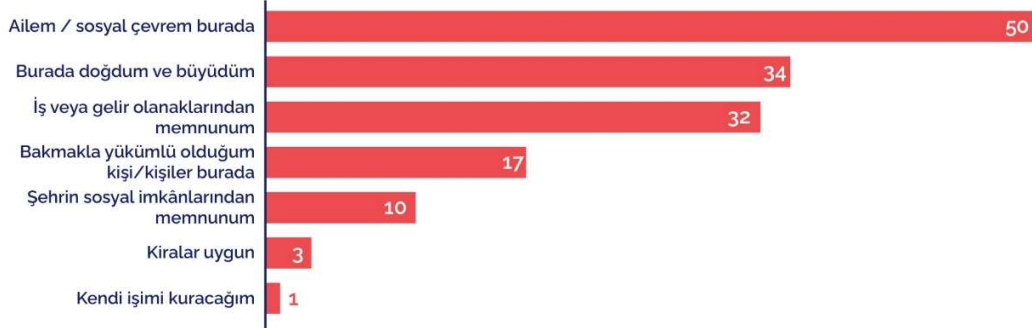
"Önümüzdeki 5 yılda Kütahya'da yaşamaya devam etmeyi düşünüyor musunuz?" sorusuna verilen yanıtların dağılımı gösterilmektedir. Katılımcıların çok büyük bir çoğunluğu (%88) "Evet" yanıtını vererek Kütahya'da kalmayı düşündüğünü ifade etmiştir. Buna karşılık yalnızca %6'sı "Hayır", %6'sı ise "Kararsızım" yanıtını vermiştir. Kentte yüksek oranda kalıcılık potansiyeli varken, bu potansiyelin yaşam kalitesini artıracak yatırımlarla desteklenmesi, Kütahya'nın sürdürülebilir kalkınma açısından avantajını koruması açısından önemlidir. Aksi takdirde, uzun vadede sosyal ve ekonomik memnuniyetsizlikler bu bağlılığı zayıflatabilir.

Şekil 89: Önümüzdeki 5 yılda Kütahya'da yaşamaya devam etmeyi düşünüyor musunuz?



Kütahya'da yaşamaya devam etmeyi düşünme nedenleri bireylerin şehirle kurduğu bağın doğası hakkında anlamlı ipuçları sunmaktadır. En yaygın gerekçe, "Ailem / sosyal çevrem burada" (%50) ifadesi olmuştur. Bunu "Burada doğdum ve büyüdüm" (%34) ve "İş veya gelir olanaklarından memnunum" (%32) yanıtları takip etmektedir. Bu da bireylerin önemli bir kısmının hem köklü aidiyet duygusu hem de ekonomik tatmin nedeniyle şehirde kalmayı tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. Daha az oranda da olsa "Bakmakla yükümlü olduğum kişiler / ailem burada" (%17) ve "Şehrin sosyal imkânlarından memnunum" (%10) yanıtları verilmiştir. Bu oranlar, sosyal hizmet altyapısının şehirde yaşayanlar için iyileştirilme potansiyelinin bulunduğunu da ima etmektedir. Kiralara ilişkin memnuniyet (%3) ve "Kendi işimi kuracağım" (%1) yanıtları ise en düşük seviyededir.

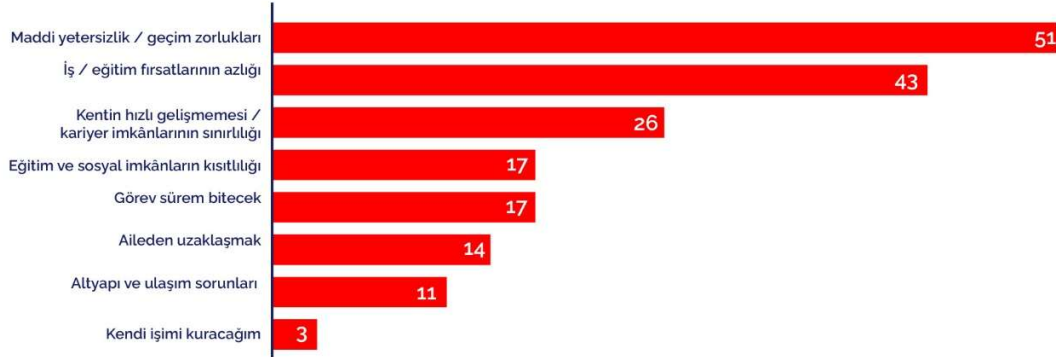
Şekil 90: Önümüzdeki 5 yılda Kütahya'da yaşamaya devam etmeyi düşünmenizin başlıca sebepleri nelerdir?



Önümüzdeki 5 yılda Kütahya'da yaşamaya devam etmeyi düşünmeyen bireylerin bu karara yol açan başlıca nedenleri arasında en temel neden "Maddi yetersizlik / geçim zorlukları" olup %51 ile ilk sıradadır. Bu sonuç, Kütahya'da bireylerin gelir düzeylerinin yetersizliği veya yaşam maliyetlerini karşılamada güçlük çektiğini göstermektedir. Bunu %43 ile gelen "İş / eğitim fırsatlarının azlığı" yanıtı izlemektedir. Bu da kentte istihdamın ve nitelikli eğitimin yetersizliğinin, özellikle gençleri ve çalışma çağındaki bireyleri göç etmeye yönelttiğini göstermektedir.

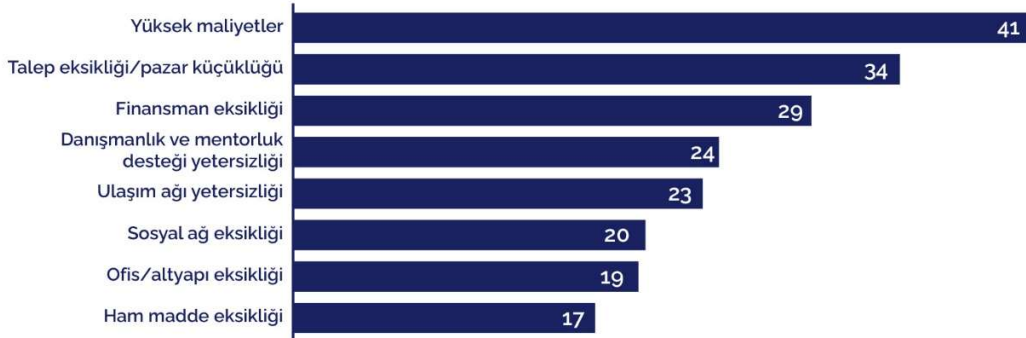
Üçüncü sırada %26 ile "Kentin hızlı gelişmemesi / kariyer imkânlarının sınırlılığı" yer almakta; bu, Kütahya'nın ekonomik dinamizmi ve yenilikçilik açısından cazibesinin düşük algılandığını işaret etmektedir. Ayrıca "Eğitim ve sosyal imkânların kısıtlılığı" (%17) ile "Görev sürem bitecek" (%17) yanıtları, geçici memuriyet veya genç bireylerin yaşam kalitesi beklentileriyle ilişkilidir. "Aileden uzaklaşmak" (%14) ve "Altyapı ve ulaşım sorunları" (%11) gibi nedenler de dikkat çekmektedir. Bu unsurlar, sadece ekonomik değil, yaşam konforu ve aidiyet ile ilgili meselelerin de önemli olduğunu göstermektedir. En düşük oranda dile getirilen neden ise "Kendi işimi kuracağım" (%3) olup, bu girişimin Kütahya'da değil de farklı bir yerde yapılacak olması, Kütahya'nın girişimcilik ekosisteminin yeterince destekleyici olmadığını düşündürmektedir.

Şekil 91: Önümüzdeki 5 yılda Kütahya'da yaşamaya devam etmemeyi düşünmenizin başlıca nedenleri nelerdir?



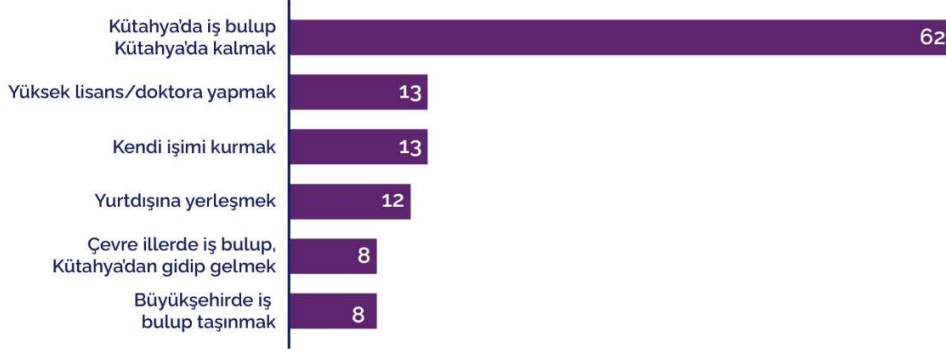
Katılımcılara yöneltilen "Kütahya'da girişimcilerin karşılaştığı/karşılaşabileceği en büyük zorluklar nelerdir?" sorusu bu alandaki handikapların nedenlerini ortaya çıkarmıştır. Sonuçlar, Kütahya'daki girişimcilik ortamının gelişime açık olduğunu ve bu ortamı iyileştirmek için çok boyutlu bir destek mekanizmasına ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır. Maliyetlerin düşürülmesi, pazarlara erişim olanaklarının artırılması, finansmana erişimin kolaylaştırılması ve özellikle mentorluk ve sosyal ağ yapılarının güçlendirilmesi, yerel girişimciliğin önünü açacak temel adımlar olacak düşünülmektedir.

Şekil 92: Kütahya'da girişimcilerin karşılaştığı/karşılaşabileceği en büyük zorluklar nelerdir?



Öğrencilere mezuniyet sonrası kariyer planlarıyla ilgili tercihleri sorulmuştur. Sonuçlar genç nüfusun Kütahya ile kurduğu ilişkiyi ve gelecek beklentilerini anlamak açısından önemlidir. En yüksek oran %62 ile "Kütahya'da iş bulup Kütahya'da kalmaktır". Öğrencilerin büyük kısmının ilde yaşamaya devam etmek istediğini ve göç eğiliminin düşük olduğunu göstermektedir. Ancak bu tercih, aynı zamanda şehirde iş bulma beklentisine de bağlıdır. Dolayısıyla bu beklenti karşılanmadığında tersine bir göç eğilimi oluşabilir. Kentin genç nüfusu tutabilmesi için nitelikli iş olanakları, yenilikçi iş ortamları ve girişimcilik desteklerinin artırılması gerekmektedir.

Şekil 93: Mezuniyet sonrası kariyer planınız nedir?



Halkın Kütahya'da arttırılmasını istediği sosyal ve kültürel faaliyet türleri aşağıdaki tabloda sıralanmaktadır. Kütahya'da sosyal yaşamın canlandırılması, kültürel katılımın artırılması ve gençlere yönelik nitelikli alanların oluşturulması yönünde güçlü bir halk talebi olduğunu ortaya koymaktadır. Yerel yönetimler ve ilgili kurumların bu beklentilere yanıt vermesi, kentsel bağlılık, yaşam memnuniyeti ve genç nüfusu kentte tutma açısından stratejik bir önem taşımaktadır.

Şekil 94: Kütahya'da hangi sosyal-kültürel faaliyetlerin artmasını istersiniz?



Açık uçlu önerilerden tematik özetler

“Belediye yöneticilerine ve devlet yetkililerine Kütahya'nın kalkınması için iletmek istediğiniz bir öneriniz var mı?” sorusunu katılımcıların %56'sı soruyu yanıtlamazken yanıtlayanların ilettikleri önerilerin konu başlıklarına göre dağılımı aşağıdaki gibidir. Öne çıkan konu başlıklarında dile getirilen görüş ve öneriler nitel olarak analiz edilmiştir [Şekil 95].

Şekil 95: Kütahya halkının belediye yöneticileri ve devlet yetkililerine önerileri



Gençler ve Kadınlar İçin İstihdam ve Girişimcilik

Yanıtların önemli bir bölümünde (%18), Kütahya'nın sosyoekonomik kalkınmasında gençlerin ve kadınların aktif katılımını sağlayacak politikaların eksik olduğu vurgulanmıştır. Bu kapsamda, özellikle gençler için istihdam fırsatlarının artırılması, mesleki ve girişimsel destek mekanizmalarının güçlendirilmesi ve sosyal dışlanma riskine karşı koruyucu önlemlerin alınması önerilmiştir. Katılımcılar yalnızca iş imkânı talebinde bulunmamış; aynı zamanda kadın ve gençlere özel desteklerin (kooperatifler, burslar, girişimcilik hibeleri gibi) artırılması gerektiğini belirtmişlerdir. İstihdam, girişimcilik ve finansal destek eksiklikleri sadece bireysel sorunlar değil, aynı zamanda yerel kalkınmanın önünde duran temel engeller olarak görülmektedir.

Altyapı ve Ulaşım Sorunları

Altyapı ve ulaşım sorunları altında dile getirilen görüşler, şehir içi ulaşım yetersizlikleri, ulaşım maliyetleri, kırsal bölgelere erişim sorunları, altyapı kalitesizliği ve ulaşım sistemlerinin modernizasyon ihtiyacı gibi çok boyutlu sorunlara işaret etmektedir. Görüşler, kullanıcı deneyimi temelli olup doğrudan yaşam kalitesine etki eden yapısal aksaklıkları yansıtmaktadır.

Ulaşımın dair dile getirilen ifadeler, yalnızca fiziksel altyapı eksikliklerine değil, aynı zamanda toplumsal eşitsizliklerin mekânsal tezahürlerine de işaret etmektedir. Ulaşım sistemlerinin kapsayıcı, erişilebilir ve ekonomik olması yönündeki talepler, kamu hizmetlerinin sosyal devlet ilkesiyle uyumlu olarak yeniden yapılandırılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Katılımcılar, özellikle toplu taşıma araçlarının sayısının yetersiz olduğunu, sefer sıklıklarının artırılması gerektiğini belirtmektedir. Yüksek ulaşım maliyetleri sıkça dile getirilmiş; öğrenci ve dar gelirli gruplar için ulaşımın daha

erişilebilir hale getirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Özellikle merkez dışındaki mahalle ve köylere ulaşım sorunu, yaşam kalitesini doğrudan etkileyen bir engeldir.

Turizm ve Tanıtım Faaliyetleri

Kütahya'nın yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımının artırılması, turistik değerlerinin korunarak işlevsel hale getirilmesi ve turizmin ekonomik kalkınmaya katkı sağlayacak biçimde geliştirilmesine ilişkin öneriler yanıtların %13'ünü oluşturmaktadır. Katılımcılar, özellikle Kütahya'nın sahip olduğu doğal, kültürel ve tarihi mirasın yeterince tanıtılmadığını vurgulamış ve bu potansiyelin ekonomik faydaya dönüşmesi için stratejik tanıtım, restorasyon ve altyapı desteklerinin geliştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Kütahya'nın turizm potansiyelinin yeterince kullanılmadığı düşünülmekte; tarihi eserlerin ve kültürel alanların korunması, işlevsel hale getirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Görüşler, kültürel mirasın sadece korunması değil, aynı zamanda ziyaretçi çekecek şekilde yeniden işlevlendirilmesini savunmaktadır. Kütahya'nın yeterince bilinmediği, mevcut değerlerin kamuoyunda hak ettiği ilgiyi görmediği de dile getirilmiş ve tanıtım faaliyetlerinin yoğunlaştırılması önerilmiştir. Bu görüşler hem dijital hem fiziksel platformlar aracılığıyla görünürlüğün artırılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Yatırım ve Sanayi Geliştirme

Yatırım ve sanayiye yönelik öneriler, şehirde üretim faaliyetlerinin yaygınlaştırılması, sanayi tesislerinin kurulması, organize sanayi bölgelerinin güçlendirilmesi ve lojistik destek sistemlerinin geliştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Görüşler hem yerel üretimin artırılmasını hem de şehrin ulusal ve küresel pazarlara entegrasyonunun hızlandırılmasını önermektedir.

Katılımcılar şehre doğrudan sanayi yatırımı yapılması, yeni fabrikalar ve iş merkezleri kurulması gerektiğini belirtmiştir. Bu yorumlar doğrudan ekonomik kalkınma beklentisini ifade ederken, işsizlikle mücadele için sanayileşmenin kaçınılmaz bir yol olduğunu da savunmaktadır. Üretim eksikliği temel bir problem olarak değerlendirilmiş; özellikle yerel kaynakların üretime dönüştürülmesi gerektiği dile getirilmiştir. Bazı katılımcılar küçük işletmelere yönelik vergisel kolaylıklar ve destek politikaları talep etmiştir. Stratejik sanayi yatırımları bağlamında organize sanayi bölgeleri ve teknolojik altyapının genişletilmesi talep edilmiş, geleneksel sanayinin yanında teknoloji tabanlı üretim modellerinin de geliştirilmesi de savunulmuştur.

Kütahya'nın özgün üretim potansiyelinin (örneğin porselen sanayi) ihracat üzerinden değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Katılımcılar, marka değeri taşıyan yerel ürünlerin uluslararası rekabet gücünün artırılmasını önermektedir. Bu yönelim, üretim kadar pazarlamaya da önem verilmesi gerektiğini gösterir.

Kültür, Sanat ve Sosyal Etkinlikler

Kente kültürel ve sanatsal içerikli etkinliklerin kazandırılmasının sadece sosyalleşme açısından değil, şehrin marka değerini ve yaşanabilirliğini artırmak için de kritik olduğunu vurgulamışlardır. Görüşlerde kültürel canlılık, sanat erişimi, sosyal aktivitelerin çeşitlendirilmesi gibi çeşitli boyutlar öne çıkarken, bu talepler sadece boş zaman değerlendirme isteğinden öte sosyal aidiyet, topluluk oluşturma ve kentsel yaşam kalitesini yükseltme arzusuna işaret etmektedir. Kültürel etkinliklerin artırılması, halkın kentle kurduğu bağları güçlendirici bir araç olarak görülmektedir.

Katılımcılar kentte konser, tiyatro, sergi, festival gibi etkinliklerin sayısının artırılması gerektiğini belirtmiştir. Bu yorumlar, kültürel yaşantının monotonlukla sınırlı kalmaması ve çeşitlendirilmiş etkinliklerle zenginleştirilmesi gerektiğini ifade eder. Özellikle yerel kültürün temsili açısından festivallere özel vurgu yapılmaktadır. Bazı katılımcılar kültürel faaliyetler içinde özellikle geleneksel el sanatlarına ve yerel üretime vurgu yapmıştır. Sadece fiziksel değil, dijital kültürel üretim ve sergileme ortamlarının da oluşturulması gerektiğini savunan yorumlar, yerel kültürün korunması ve modern yöntemlerle yaygınlaştırılması gerektiğini vurgulamaktadır.

“Sizce, gençlerin Kütahya’da daha mutlu, üretken ve kalıcı olmaları için ne tür politikalar geliştirilmelidir?” sorusunu ise katılımcıların %58’i soruyu yanıtlamazken yanıtlayanların ilettikleri politika önerilerinin konu başlıklarına göre dağılımı aşağıdaki gibidir. Öne çıkan konu başlıklarında dile getirilen görüş ve öneriler nitel olarak analiz edilmiştir.

Şekil 96: Mutluluk, üretkenlik ve kalıcılığı artıracak politika beklentileri



Sosyal ve Kültürel Etkinlikler

Gençlerin şehirde daha mutlu, üretken ve kalıcı olabilmesi için sosyal bağ kurabilecekleri, kültürel anlamda kendilerini ifade edebilecekleri etkinlik ortamlarının çoğaltılması gerektiği belirtilmiştir. Bu etkinliklerin bireysel gelişimi ve toplumsal entegrasyonu desteklediğini ifade etmektedir. Yanıtlar; sosyal etkileşim, psikolojik refah, kültürel aidiyet ve üretkenlik gibi çok boyutlu faydaları içeren bir yaklaşımla sosyal etkinliklerin planlanması gerektiğine işaret etmektedir. Ayrıca kamusal mekânların aktifleştirilmesi ve gençlerin bu mekanlarda görünür olması gereği vurgulanmaktadır.

Özellikle sanatsal etkinliklerin (sinema, tiyatro, konser), gençlik festivallerinin, kamusal alan kullanımına dayalı açık hava etkinliklerinin artırılması, sosyal etkileşim alanlarının çeşitlendirilmesi ve gençlerin yalnızlaşmasının önlenmesi sıklıkla vurgulanmıştır.

Sinema, tiyatro, konser gibi etkinliklerin hem daha sık hem de açık hava gibi kamusal alanlarda düzenlenmesi talep edilmiştir. Bu yorumlar gençlerin fiziksel mekânlarda bir araya gelmesini sağlayacak sosyal planlamaların eksikliğine işaret etmektedir.

Kalıcı sosyal altyapı yatırımları beklentisiyle kültür-sanat merkezleri ve gençlik festivallerine yönelik öneriler öne çıkmıştır. Bu ifadeler, gençlerin sanata hem üretici hem de katılımcı olarak dahil olmak istediklerini göstermektedir. Gençlik temalı festivallerle aidiyet ve sosyal bağın kuvvetlenmesi hedeflenmektedir.

Gençlerin bireysel veya grup halinde kullanabileceği sosyal ortamların artırılması gerektiği vurgulanmıştır. Bu tür ifadeler, gençlerin yalnızca kültürel değil, eğlence ve rahatlama odaklı kamusal alanlara da ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. "Kafeler değil" vurgusu, tüketim odaklı olmayan, daha sosyal ve erişilebilir ortam arayışını ortaya koyar. Sosyal etkinliklerin yalnızlık, içe kapanma gibi sorunları önleyici rolü dile getirilmiştir. Katılımcılar sosyal etkinliklerin sadece eğlence değil, psikolojik dayanışma ve gençlerin ruh sağlığını destekleyici bir işlev gördüğünü belirtmektedir.

İstihdam, İş ve Kariyer Politikaları

Bu başlık altında toplanan katılımcı görüşleri, Kütahya'da gençlerin iş bulmakta zorlandıklarını ve kariyerlerini sürdürebilecek olanaklardan yoksun olduklarını ortaya koymaktadır. İstihdam temalı görüşler, gençlerin sadece iş sahibi olma değil, aynı zamanda işin kalitesi, erişilebilirliği ve sürekliliği bakımından da talepleri olduğunu göstermektedir. Gençler için sürdürülebilir iş fırsatlarının yaratılması, staj ve meslek garantili programların yaygınlaştırılması, kariyer destek sistemlerinin kurulması ve ücretlendirme politikalarının genç odaklı düzenlenmesi gerektiği sıklıkla vurgulanmıştır. Ayrıca, istihdamla sosyal yaşamın iç içe düşünülmesi gerektiği, ekonomik fırsatların gençlerin şehirde kalıcılığı için temel belirleyici olduğu belirtilmiştir.

Doğrudan "iş yok" diyerek ya da dolaylı ifadelerle istihdam eksikliği açık şekilde dile getirilmiştir. Çözüm için niceliksel iş üretimi vurgulanmaktadır. İstihdamın yalnızca iş

yaratmak değil, kariyer gelişimini destekleyici hizmetlerle de pekiştirilmesi gerektiği dile getirilmiş ve rehberlik hizmetlerinin eksikliğine işaret edilmiştir. İstihdam imkanlarının yanı sıra, gençlerin geçinebilmesini sağlayacak ücret ve öncelik politikalarının gerekliliği ifade edilmiştir. Gençlerin şehirde kalmasını teşvik edecek politikalara dair yönelim, sadece yerel yönetim değil, özel sektör, STK ve yatırımcıların da genç odaklı stratejilere dahil edilmesi gerektiğini göstermektedir.

Eğitim & Beceri Gelişimi

Gençlerin bireysel kapasitelerini artırmaya yönelik eğitimsel, dijital ve mesleki gelişim ihtiyaçlarını içeren görüşler yanıtların %18'ini oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim ve beceri geliştirme odaklı talepleri, gençlerin yalnızca bilgi edinme değil; aynı zamanda üretme, gelişme ve dijitalleşme süreçlerine aktif olarak katılmak istediklerini ortaya koymaktadır. Fiziksel altyapı (kütüphane, okul, kampüs), dijital yetkinlik (yazılım, yapay zekâ) ve esnek öğrenme modelleri (online sertifikalar, atölyeler) bu ihtiyacın somut çıktılarıdır.

Doğrudan mesleki yönlendirme ve nitelikli iş gücü yaratma odaklı programlar talep edilmiştir. Eğitim sadece akademik değil; aynı zamanda doğrudan üretkenliği artıracak becerilere dönüşmelidir. Bu yönelim, pratik odaklı eğitim modeline işaret etmektedir.

Katılımcılar, gelecekteki istihdam olanaklarıyla uyumlu şekilde yazılım, kodlama, yapay zekâ gibi alanlara özel kurslar ve atölyeler talep etmiştir. Bu doğrultuda ücretsiz, uzaktan erişilebilir ve belgelendirilmiş eğitimlere ulaşımın artırılması gerektiği belirtilmiştir. Öte yandan örgün eğitim altyapısında eksiklikler olduğu, daha fazla fakülte ve okul yapılması gerektiği vurgulanmıştır. Gençlerin yaşadıkları çevrede yeterli eğitim kurumuna ulaşamaması doğrudan şehir planlaması bağlamında eleştirilmiştir.

Özellikle kütüphane ve benzeri sessiz, ücretsiz öğrenme ve çalışma ortamlarına olan ihtiyaç vurgulanmıştır. Gençlerin bilgiye erişiminde mekânsal altyapının eksikliği açıkça ifade edilmekte, öğrenme motivasyonunu artıracak fiziki alanların artırılması gerektiği savunulmaktadır. Katılımcılar hem sessiz bireysel çalışma alanlarına hem de kolektif üretime uygun sosyal öğrenme ortamlarına ihtiyaç duymaktadır. Bu durum, modern kampüs/kütüphane anlayışına yönelik açık bir talep sunmaktadır.

Gençlik Merkezleri, Katılım ve Temsiliyet

Katılımcıların bu başlık altında sundukları görüşler, gençlerin şehirle ve kurumlarla kurduğu ilişkinin yalnızca hizmet alan değil, üretici ve yönlendirici olmasını talep ettiklerini ortaya koymaktadır. Gençlik merkezlerinin nicel olarak artırılması, bu merkezlerde gençlerin karar süreçlerine dahil edilmesi, temsiliyetlerinin güçlendirilmesi ve sosyal projelere katılım imkânlarının sağlanması öne çıkan başlıca taleplerdir. Gençlik merkezleri sadece fiziksel bir mekân değil; katılım, temsil, görünürlük ve karar süreçlerine entegre olma anlamına gelmektedir. Bu ifadeler, gençlik politikalarının yalnızca gençlere yönelik değil, gençler tarafından

şekillendirilmesi gerektiği yönündeki güçlü bir talebi yansıtır. Katılımcılar gençlerin fikirlerinin ve varlıklarının ciddiye alınmadığını ifade etmiş, psikolojik ihtiyaçlar ve görünürlük talep etmiştir. Gençlerin hem bireysel hem kolektif olarak desteklenmesi; toplumsal aidiyetlerinin artırılması ve özgüvenlerinin güçlendirilmesi bu sürecin temel bileşenleri olarak görülmektedir.

Ulaşım, Erişilebilirlik ve Barınma

Katılımcılar, Kütahya'da gençlerin şehir içi ulaşım sistemlerinden yeterince yararlanamadığını, barınma maliyetlerinin yüksekliğinin üniversite yaşamını zorlaştırdığını ve erişilebilirliğin hem fiziksel hem de ekonomik açıdan eksiklikler barındırdığını ifade etmişlerdir. Ulaşım hatlarının yetersizliği, yol ücretlerinin yüksekliği ve öğrencilere yönelik indirimli politikaların eksikliği, gençlerin hareket özgürlüğünü ve şehirle bağını sınırlayan başlıca faktörler olarak öne çıkmaktadır. Aynı zamanda barınma konusu, özellikle üniversite öğrencileri için ekonomik baskı unsuru olarak değerlendirilmiştir. Bu durum, şehirle bütünleşmeyi ve aktif yurttaşlığı sınırlandırmakla birlikte gençlerin sosyal, akademik ve ekonomik faaliyetlere katılımını kısıtlamaktadır.

Sonuç ve değerlendirme

Kütahya, sosyodemografik olarak güçlü bir yerel bağlılığa sahip olmakla birlikte, ekonomik ve sosyal kırılmalıkların giderek derinleştiği bir kent profili çizmektedir. TÜİK verileri ile halk anketi birlikte değerlendirildiğinde şu üç temel içgörü öne çıkmaktadır:

1. Yerel Bağlılık Yüksek, Ancak Kalıcılık İçin Ekonomik ve Sosyal Güvence Şart

TÜİK verilerine göre göç oranı Türkiye'nin üç katı. Anket verileri, %88'lik "kalmak istiyorum" oranına rağmen, %51'in geçim zorluğu nedeniyle gitmeyi düşünebileceğini gösteriyor. Bu da kentten memnuniyetin rasyonel nedenlerden çok duygusal bağlılıkla sürdürüldüğünü, bu bağlılığın kırılma olduğunu gösteriyor.

2. Genç Nüfus Potansiyeli Var, Ama Risk Altında

18 yaş üstü öğrencilerin çoğunluğu mezuniyet sonrasında Kütahya'da kalmak istiyor (%62), fakat iş/gelecek beklentisi karşılanmazsa gitmeye hazırlar. TÜİK verileri işgücüne katılımda bölge illerine kıyasla Kütahya'nın geride kaldığını gösteriyor. Anket ise gençlerin sosyal etkinlik yetersizliği (%56) ve kariyer imkânsızlığı (%26) nedeniyle kentten kopma riski taşıdığını ortaya koyuyor.

3. Büyüyen Dijital ve Kültürel Taleplerle Altyapı Arasında Uyum Bozukluğu

TÜİK verileri Ege Bölgesi'nin dijital erişimde Türkiye ortalamasını geçtiğini, halk anketi ise %64'lük aktif internet alışverişi oranını ortaya koyuyor. Buna karşın, halk anketi ulaşım, kültür-sanat, eğlence gibi fiziksel altyapı taleplerinin eksik kaldığını gösteriyor.

Kütahya, sahip olduğu sosyal aidiyet, genç potansiyeli ve dijital eğilimleriyle dönüşüm kapasitesi olan bir kenttir. Ancak hem TÜİK hem anket verileri, bu potansiyelin ya

mevcut yatırımlarla desteklenmediğini ya da hızla erime riski taşıdığını göstermektedir. Kütahya'nın kalkınma stratejisi, sadece ekonomik büyüme değil; sosyal kapsayıcılık, kültürel canlanma ve gençlik politikaları ekseninde çok boyutlu bir vizyona dayanmalıdır.

Uygulama önerileri

- Gelire Endeksli Belediye Destek Paketi: Hane geliri asgari ücret ve altındaysa belediye tarafından kira, doğalgaz ve gıda desteği otomatik olarak sağlanabilir. Eskişehir'de uygulanan "Halk Kart" modeli Kütahya'ya uyarlanabilir.
- Kütahya Kira Dengeleme Fonu: Sosyal konut üretimi yeterli olmadığı için, özel sektör kiralalarıyla kamu desteği arasında köprü kuran bir mekanizma geliştirilebilir. Örneğin, İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin uyguladığı kira destek sistemi pilot olarak Tavşanlı ve Simav'da başlatılabilir.
- Mahalle Temelli Sosyal Hizmet Noktaları: Kadınlar ve yaşlılara bakım desteği sağlayacak yerel merkezlerin sayısı artırılarak bakım yükü azaltılmalı. İstanbul'daki Kadın Kooperatifleri ve Evde Bakım Birimi modeli örnek alınabilir.
- "Genç Girişim Vadisi – KÜTGEN" Programı: Zafer Kalkınma Ajansı ve KÜSİP iş birliğiyle Simav'daki eski endüstri alanlarında, genç girişimciler için düşük maliyetli üretim ve tasarım atölyeleri kurulabilir. Bu, Manisa'daki Teknokent Girişim Garajı modeline benzer.
- "Kütahya Mesleki Deneyim Seferberliği": Lise ve üniversite öğrencilerine her yaz zorunlu 4 haftalık yerel işletme stajı. Uşak Belediyesi'nin genç istihdam programı benzeri bir modeldir.
- "Gençlik Meydanları": Tiyatro, konser, dijital oyun, e-spor ve açık hava sineması içeren çok amaçlı kültür alanları. Bursa'daki Nilüfer Belediyesi "Gençlik Evi" uygulaması, Kütahya Merkez ve Tavşanlı için uygun modeldir.
- Kütahya Kültür Parkı Projesi: Âtıl kalan büyük boşluklara çok işlevli tiyatro, konser alanı, açık kütüphane ve gençlik merkezi inşa edilmesi. Konya'daki Panorama Kültür Park model alınabilir.
- Kırsal Akıllı Ulaşım Hattı (KÜT-Mobil): Sefer sıklığı ve saat problemi olan yerleşim yerlerinde dinamik mobil minibüsler. Ordu Büyükşehir'in Akıllı Ulaşım Sistemi Kütahya kırsalına uyarlanabilir.

- Açık Alan Ücretsiz Wi-Fi ve Dijital Hizmet Noktaları: Özellikle gençlerin sosyalleşme alanlarında ücretsiz internet ve hızlı e-devlet hizmet erişimi sağlanmalı. Aydın Belediyesi'nin Genç Wi-Fi programı örnek alınabilir.

Sonuç ve Politika Çerçevesi

Kütahya'nın kalkınma denklemi, seramik ve madencilikteki köklü üretim geleneği, İstanbul-Ankara-İzmir üçgenindeki stratejik konumu ve yüksek mesleki okullaşma oranı gibi güçlü yanlarıyla; zayıflayan demografik yapısı ve düşük-orta teknolojiye sıkışmış ihracat portföyünün yarattığı kırılganlıkları aynı çerçevede değerlendirmeyi gerektirmektedir. İşletmelerin “*en büyük engel*” diye nitelediği makroekonomik belirsizlik; nitelikli eleman açığı ve finansmana erişim kısıtları ile birleşerek, tek tek kurumların yetki silolarında çözülemeyecek karmaşıklığa ulaşması itibarıyla bütüncül bir yaklaşımı zorunlu kılmaktadır. Ayrıca kalkınma ajanslarının merkez odaklı öncelikleri, yerel yönetimlerin sınırlı bütçesi, üniversitenin araştırma çıktılarının ticarileşmesini sağlayacak “ara katman” eksikliği ve özel sektörün parçalı temsili de ortak hedef belirlemeyi ve kaynak birleştirmeyi zorlaştırmaktadır. Bu nedenle 2025-2030 döneminde Kütahya'nın başarısı, hazırlanan proje sayısından çok; kamu, özel sektör, akademi ve sivil toplumun ortak veri zemini üzerinde bulunduğu, yetki belirsizliklerinin yalın protokollerle aşıldığı bir yönetim mimarisine bağlı olacaktır.

İş Dünyası ve Sanayici Anketi; işletmelerin büyüme engellerini, nitelikli işgücü ihtiyacını, kamu desteklerine erişimde karşılaştığı güçlükleri, firmalar arası zayıf koordinasyonu, OSB altyapısındaki eksikleri ve il dışına bağımlı kritik girdileri ayrıntılı biçimde ortaya koymuştur. Bu bulgular, ilin mevcut sanayi ve beşerî sermaye kapasitesinin “küçük adımlarla” ilerlemesine imkân vermediğini; tersine, yüksek çarpanlı ve seçici birkaç sıçrama noktasına odaklanılması gerektiğini göstermektedir. Kütahya'nın büyüme patikasının onarılması ve yüksek katma değerli kulvara taşınması için üç stratejik kaldıraç öne çıkmaktadır:

1. **Seramikte ileri malzeme dönüşümü** – Geleneksel çini ve seramik ustalığı, pil kaplama, tıbbi implant ve balistik zırh seramiği gibi niş alanlara taşınmalıdır.
2. **Bor bazlı kimyasal derinleşme** – Emet ve çevresindeki rezerv, lityum-borat, bor nitrür ve bor karbür gibi yüksek katma değerli türev ürünlere dönüştürülmelidir.
3. **Elektrikli araç odaklı otomotiv yan sanayii** – Metal, plastik kompozit ve gömülü yazılım modülleri üreten tedarikçilerin Bursa-Eskişehir-Manisa eksenine entegre olması sağlanmalıdır.

Bu üç kaldıraç çevresinde tasarlanan politika paketiyle, işletmelerin “bugün” yaşadığı darboğazların hafifletilmesi; 2030'a kadar ise yüksek teknoloji eşiğini aşacak dönüşüm zemininin oluşturulması hedeflenmektedir.

Yönetişim ve Veri Altyapısı

İlk adım, mevcut kurumların üzerine hafif ama işlevsel bir şemsiye koymaktır. İl Koordinasyon Platformu (İKP); Valilik, KUTSO, il ve ilçe belediyeleri, Zafer Kalkınma Ajansı, Dumlupınar Üniversitesi, OSB yönetimleri ve seçili STK'ları yılda üç kez aynı masada buluşturmalıdır. Platform, yatırım önceliklerini tartışacak, kaynak eş-finansmanını karara bağlayacak ve uygulamadaki tikanıklıkları çözecektir. İKP'nin teknik belkemiği Kütahya Kalkınma Veri Merkezi (KKVM) olmalıdır. KKVM; TÜİK mikro verileri, SGK kayıtları, OSB istatistikleri ve İŞKUR iş akışlarını gizlilik protokolüyle tek havuzda toplayacak, altı ayda bir "Durum Raporu" yayımlayacaktır. Bu rapor, tüm paydaşların aynı gösterge setiyle konuşmasını sağlayacak; tartışmayı varsayımlardan veriye çekecektir. Veri temelli yönetimi kalıcı kılmak amacıyla Kalkınma Gösterge Panosu oluşturulmalıdır. Panoda; istihdam, rekabetçilik, sosyal bütünlük, altyapı ve çevre başlıklarında başlangıç değerleri 2025 itibarıyla sabitlenmeli, yıllık hedefler İKP toplantılarında oy çokluğuyla belirlenmelidir. Bu yönetim ve veri altyapısı kurulduğunda, Kütahya'nın dönüşümünün hangi aşamada olduğu şeffaf biçimde izlenecek; kamu, özel sektör ve akademi aynı ekran üzerinden sorumluluk paylaşımını güncel tutacaktır. Özetle:

- **İl Koordinasyon Platformu (İKP):** Yılda üç kez toplanacak İKP, kamu yatırımlarıyla KOBİ teşvik dosyalarını aynı masada eşleştirecektir.
- **Kütahya Kalkınma Veri Merkezi (KKVM):** Altı ayda bir yayımlanan Durum Raporu, iş gücü, ihracat, yatırım ve sosyal risk göstergelerini özetleyecek; KUTSO, belediyeler, Valilik ve ZKA proje tasarımlarında aynı veri tabanını kullanacaktır. Veri merkezi aynı zamanda öğrenci araştırmalarına, lisansüstü tezlerine ve özel sektör Ar-Ge ekiplerine kontrollü erişim imkânı sağlayarak akademi ve sanayi iş birliğinin somut bağına kuracaktır.
- **Kütahya Kalkınma Gösterge Panosu:** İKP'de kararlaştırılacak gösterge seti beş sütuna ayrılacak ve 2025 değeri tespit edilen her gösterge için İKP yıllık hedef belirleyecektir. Böylelikle performans, yalnızca "tamamlanan proje sayısı" üzerinden değil, makro göstergelerdeki ilerleme hızına göre de ölçülecektir.
 1. **İstihdam ve İnsan Kaynağı** – kadın istihdam oranı, genç NEET, mühendis başına Ar-Ge harcaması.
 2. **Rekabet ve Teknoloji** – yüksek ve orta teknoloji ihracat payı, OSB doluluk oranı ve dijitalleşme skoru.
 3. **Sosyal Bütünlük/Uyum** – yoksulluk veya sosyal dışlanma riski, hane medyan geliri, kent memnuniyet endeksi.
 4. **Altyapı ve Lojistik** – gigabit erişim oranı, ortalama lojistik döngü süresi, demiryolu yük hacmi.
 5. **Çevre ve Dirençlilik** – birim sanayi çıktısı başına enerji tüketimi, karbon eşdeğeri salımı, geri kazanılmış sanayi atığı oranı.

Finansman ve Makro Risk Önlemi

Yönetişim ve veri senkronizasyonu tamamlandığında atılması gereken ilk stratejik adım, işletmelerin makroekonomik çalkantılara karşı finansal dayanıklılığını güçlendirmektir. Anket bulgularının gösterdiği üzere, firmaların %61'i büyümenin önündeki "en büyük" engeli "ekonomik belirsizlik" olarak tanımlamakta; nitelikli teminat sunamayan KOBİ'ler ise özellikle yatırım ve ihracat kredilerine erişimde zorlanmaktadır. İhracat portföyünün düşük-orta teknolojiye sıkışması kur riskini daha da görünür kılmaktadır. Dolayısıyla kredi-garanti kapasitesini genişleten, kur dalgalanmasını yönetilebilir çerçeveye alan ve başvuru süreçlerindeki bilgi asimetrisini gideren entegre bir finansman mimarisine ihtiyaç vardır. Aşağıdaki üç politika paketi, bu ihtiyacı bütüncül biçimde karşılayacak şekilde kurgulanmıştır; her paket hem yeşil-dijital dönüşüme öncelik verecek hem de ihracat odaklı yatırımların likidite erişimini kolaylaştıracaktır.

1. Kütahya Bölgesel Garanti Fonu (KBGF)

- **Sermaye yapısı:** Hazine destekli Kredi Garanti Fonu çatısı altında; Zafer Kalkınma Ajansı, KUTSO, katılımcı bankalar, İl Özel İdaresi ve belediyelerin pay koyduğu yerel bir "şehir havuzu" kurulmalıdır. Bu havuz, ulusal limitlerin dışında kalan ancak teminat sorunu yaşayan Kütahya KOBİ'lerine kefalet imkânı sağlayacaktır. Belirlenecek zaman ufkunda belirli sayıda işletmenin makine-teçhizat yatırımına kefalet sağlanması hedeflenmektedir.
- **Teminat mantığı ve koşullar:** Fon, makine ve donanım yatırımlarında kredi tutarının ve işletme sermayesinin belirli oranına kadar kefalet verecek; karbon azaltım projeleri (enerji verimliliği, atık ısı geri kazanımı gibi) planlamalarında bu oran artırılarak sanayinin yeşil dönüşümüne doğrudan teşvik işlevi görecektir.
- **Ölçme-değerlendirme:** KKVM, fonun yıllık "ek kredilendirme katsayısı"nı (KBGF destekli kredi / toplam ticari kredi) hesaplayacak; 2027 hedefi konacaktır. Programın performansı da yıllık "Finansmana Erişim İzleme Notu" ile izlenecek; izleme göstergeleri arasında onay-kullandırım süresi, faiz avantajı kullanımı ve döviz koruma aracı yaygınlığı yer alacaktır.

2. Kur Riski ve İhracat Likiditesi Danışmanlığı

- **"Döviz Kalkanı Ofisi" kurulumu:** Eximbank, Ziraat Bankası ve KUTSO ortaklığında OSB bünyesinde bir danışma ofisi açılmalıdır. Ofis; ihracat için forward, opsiyon ve türev işlemleri hakkında şirketlere ücretsiz ilk tanı ve düşük maliyetli işlem imkanı sunacaktır. Böylece anket bulgularında ortaya çıkan, ihracata başlamayı planlayan firmaların danışmanlık ihtiyacına ve "kur dalgalanmaları" nedeniyle yatırımlarını erteleme eğilimine doğrudan yanıt verecektir.
- **Likidite kanalının genişletilmesi:** Eximbank sevk öncesi kredilerde "teknik seramik", "bor kimyasalları" ve "elektrikli araç parçaları" için faiz marjını iki puana kadar düşürmeli, KBGF kefaletiyle aynı ürün kümeleri

tarım dışı KOBİ'lere de açılmalıdır. Stratejik ürünlerin ihracat payı bu sayede çeşitlenecek, makro belirsizlik azaltılabilecektir.

- **Uygulamalı risk yönetimi atölyeleri:** Banka uzmanları her çeyrek "hedge araçları" atölyesi yürütmeli, gerçek şirket verisi üzerinde kur koruma senaryoları çalışılmalıdır.

3. Proje Paketleri, Bütünleşik Hibe ve Teşvik Rehberi

- **Tek durak "Yatırım Proje Ofisi":** Dumlupınar Üniversitesi Teknokenti içinde kurulacak "Yatırım Proje Ofisi" mühendislik fakültelerinin, KUTSO'nun ve özel danışmanların ortak havuzunu işletecek; KOBİ'lerin fizibilite, ÇED ön incelemesi, karbon ayak izi hesaplaması gibi raporları 60 gün içinde paketleyip bankaya sunabilir hale getirecektir. Böylece anket katılımcılarının dile getirdiği "başvuru karmaşıklığı" ve "uzun bekleme süresi" bariyerleri azaltılacaktır.
- **Bütünleşik Teşvik Rehberi:** KOSGEB, TÜBİTAK ve SGK başvuruları tek bir çevrimiçi platformda birleştirilmelidir. 2026 sonunda başvuruların en az %70'inin bu sistem üzerinden yürütülmesi ve ortalama işlem süresinin 15 güne düşürülmesi amaçlanabilir. E-imza entegrasyonu sayesinde belge doğrulaması otomatikleşecek; kullanım istatistikleri de açık veri olarak paylaşılacaktır.
- **Sonuç izleme:** KKVM, hibe alan projelerin enerji-karbon tasarruf etkisini de izleyerek veri tabanına işleyerek "Yeşil Katkı Endeksi"ni 'durum raporlarında' paylaşmalıdır.

İnsan Kaynağı ve Göçü Tersine Çevirme

Genç nüfusun net göç vermesi, firmaların %83,8'inin "nitelikli eleman eksikliği" kritik engel olarak işaret etmesi ve TR33 bölgesinde ortalama özel sektör ücretlerinin ulusal düzeyin altında seyretmesi Kütahya'nın rekabetçiliğini doğrudan sınırlayan bağlaşıklık etmenlerdir. Bununla beraber, 15-29 yaş grubunda NEET oranının yüksekliği arz-talep uyumsuzluğunu büyütmede; yüksek mesleki okullaşma oranının sahada karşılık bulmasını engellemektedir. Stratejik sıçrama vizyonunun sürdürülebilirliği, Kütahya'nın teknik ara kademe gücünü korurken üst beceri setlerine sahip gençleri çekebilmesine ve yerel yetenek havuzunu diri tutabilmesine bağlıdır. Aşağıdaki öneriler, bu hedefe ulaşmak için ücret, beceri ve yaşam kalitesi bileşenlerini eş zamanlı devreye sokacak şekilde tasarlanmıştır.

1. **Rekabetçi Ücret + Yan Hak Paketi Programı:** Üst ve orta düzey mühendis, tasarımcı ve veri analisti gibi pozisyonlarda, ücret-gider makasının çevre metropoller lehine açılması göçü hızlandırmaktadır. Kütahya, Bursa-Eskişehir-Manisa ekseninde rekabet edebilmek için yüksek beceri setine sahip çalışanların ücret/yaşam maliyeti denklemine daha cazip konumlanmalıdır.
 - **Ücret mekanizması:** 3 yıl süreli pilot programda yeni istihdam edilen her yüksek vasıflı personel için Hazine-KUTSO işverenin sosyal güvenlik

priminin belirli oranını karşılamalıdır. Böylece net ücret ile yaşam maliyeti farkı dengelenecek, işverenin ilk üç yıllık maaş yükü azalacaktır.

- **Sosyal olanak havuzu:** OSB'lerde (Yoncalı, Simav, Tavşanlı) ortak kreş, spor salonu ve tele-sağlık noktaları kurulması için hibe programı başlatılmalıdır. Uluslararası araştırmalar, ücret dışı yan hakların yüksek vasıflı çalışanların işyeri tercihlerinde %25'ten fazla paya sahip olduğunu ortaya koymaktadır.
- **İzleme/Ölçüm hedefi:** KKVM, destekten yararlanan firmaların "net göç dengesini" durum raporlarında paylaşmalı; 2028'e kadar yıllık 250 kişilik tersine göç gerçekleşmesi hedeflenmelidir.

2. Mesleki Beceri Ekosistemi 2.0: Kütahya'nın %45'i aşan mesleki ve teknik lise okullaşma oranı stratejik bir avantajdır. Ancak mezunlarla mevcut işlerin uyumu güncel teknolojilere göre zayıf kalmaktadır.

- **Modüler müfredat konseyleri:** Dumlupınar Üniversitesi, İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve seramik-otomotiv-lojistik sektör temsilcileri yılda iki kez toplanmalı, CNC otomasyon, robotik bakım, endüstriyel veri analitiği gibi modülleri zorunlu hale getirmelidir.
- **Usta-mentor havuzu:** Emekli teknik personelin yarı zamanlı mentorluk yapmasını teşvik eden İŞKUR "günlük iyileştirme ödeneği" devreye girmelidir. Böylece genç çalışan sirkülasyonu azalacak, kurumsal bilgi kaybı yavaşlayacaktır.
- **STEM + Sanat kuluçkaları:** Çini-seramik mirasını dijital tasarım ile buluşturan fab-lab'ler DPÜ Teknokent'te kurulmalı; teknik lise öğrencilerinin AR-GE stajı zorunlu krediye dönüşmelidir.

3. "Eve Dön" Tersine Göç Paketi: Anket katılımcılarının yaklaşık yarısı "sosyal-kültürel imkân kısıtlılığı"nın nitelikli işgücünü elde tutamamanın ana nedeni olarak belirtmiştir.

- **Hızlı konut atağı:** TOKİ ve belediye iş birliğiyle OSB çevresinde 500 konutluk kiralık lojman havuzu oluşturulmalı, kira bedelleri bölge ortalamasının %25 altında sabitlenmelidir. Bu finansman modeli, lojmanı kullanan işletmelerin kira katkı payıyla döndürülmesi için ek planlama yapılabilir.
- **Şehir kültürü eksen:** Aizanoi-Kale-Çini Müzesi üçgenini kapsayan "açık kampüs" etkinlik takvimi (tasarım bienali, gastronomi festivali, genç müzik sahnesi) belediye-üniversite ortak bütçesiyle programlanarak kreatif sektör paydaşları için mikro-hibe fonu ayrılmalıdır.
- **"Eve Dön" bursu:** Belirlenecek kontenjanda Kütahyalı üniversite mezunlarının, ilde beş yıl çalışma taahhüdü verdiğinde öğrenim kredi borçları silinmelidir. 2029'a dek 1000 genç profesyonelin geri dönüşü hedeflenmelidir. Ayrıca tek seferlik "uyum hibesi" (örneğin taşınma gideri + 3 aylık kira) sağlanmalı, OSB lojmanlarına öncelikli erişim tanınmalıdır.

Yeşil-Dijital Dönüşüm ve Sektörel Sıçrama Paketleri

Bu bölüm yeşil-dijital sanayi dönüşümü, teknik malzemeler, otomotiv tedarik zinciri, sürdürülebilir turizm ve katma değerli tarım başlıklarında politika önerilerini ortak bir çerçevede toplamaktadır. Amaç, Kütahya'nın yüksek çarpanlı sıçramalar stratejisini somut projelere ve ölçülebilir yapı taşlarına dönüştürmektir.

Yeşil-Dijital Sanayi Dönüşümü

Kütahya'nın seramik-cam temelli üretim yapısı, enerji ve su-yoğun hatlara dayandığı için değişen karbon düzenlemeleri karşısında hızla dezavantajlı hale gelme riski altındadır. Anket bulguları enerji, lojistik ve finansman baskısını işletmelerin ilk beş engeli arasında göstermiş, işletmelerin rekabet açılarının hem maliyet hem de teknoloji tarafında sınırlandığını ortaya koymuştur. Dolayısıyla temiz üretim adımları ile dijital verimlilik hamleleri eş zamanlı tasarlanmalı ve Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) odağına yerleştirilmelidir.

1. OSB Temelli Temiz Üretim Programı

- Her OSB yönetiminde "Yeşil Hat Koordinatörü" görevlendirilmelidir; koordinatör tek dosya prensibiyle atık ısı geri kazanımı, kapalı devre su döngüsü ve seramik kırığının beton üretiminde yeniden kullanımı gibi projeleri uçtan uca yönetecektir.
- KOBİ'lerin proje yazım maliyeti Zafer Kalkınma Ajansı'nın teknik havuzundan karşılanmalı, böylece küçük ölçekli işletmeler finansal ya da bürokratik külfet yaşamadan programa dahil olmalıdır. İlerleme "Temiz Üretim Karnesi" ile her yıl ölçülmeli; 2029 itibarıyla geri kazanılan ısının toplam OSB enerji tüketimine oranının en az %15'e çıkarılması hedeflenmelidir.

2. Endüstri 4.0 Mentör Ağı

- Dumlupınar Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, TÜBİTAK BİLGEM ve KUTSO iş birliğiyle oluşturulacak sertifikalı danışman havuzu "fabrikada 100 gün" modeliyle sahaya inmeli, sensör tabanlı fırın optimizasyonu, robotik glaze uygulaması ve dijital desen tasarımı gibi somut başlıklarda pilot projeleri yürütmelidir. İki yıllık uygulama sonunda pilot işletmelerin Endüstri 4.0 olgunluk skoru ortalama iki kademe yükseltilmelidir. Bu seviye, akıllı üretim hatlarının yaygınlaştırılması için kritik eşiği temsil edecektir.

3. Yeşil Finans Rehberi ve Kolay Kredi Köprüsü

- Yerel ve ulusal bankaların katılımıyla hazırlanacak rehber, karbon azaltımı içeren projelerin finansal fizibilitesini standart bir şablona oturtmalı ve "tek başvuru – çift kaynak" mantığıyla hibe ile yeşil krediyi entegre etmelidir. Kredi-garanti paketi, Kütahya Bölgesel Garanti Fonu üzerinden teminat sorununu çözerken, toplam kredi hacminin en az %40'ı enerji verimliliği ve döngüsel ekonomi projelerine yönlendirilmelidir. Böylece işletmeler, hem karbon maliyetini düşürür hem de dijital modernizasyon için gerekli likiditeye erişir; 2028 itibarıyla OSB enerji yoğunluğu göstergesinde %10 iyileşme sağlanması ana performans ölçütü olmalıdır.

Teknik Seramikler & Otomotiv Tedarik Zinciri

1. İleri Teknik Seramik ve Kritik Malzeme Kümelenmesi

İlin seramik-cam temelli üretim birikimi, ileri teknik seramikler alanına sıçrama zemini yaratmaktadır; aynı şekilde bor ve gümüş rezervleri, savunma-havacılık pazarına dönük yüksek katma değerli niş malzemeler için doğal bir rekabet üstünlüğü sunmaktadır. Bu potansiyeli değerlendirmek amacıyla:

- Organize Sanayi Bölgesi içinde "İleri Malzeme Alanı" tahsis edilmelidir. Yatırım yerlerinin tahsisi maliyet avantajı içermeli; bor, alüminyum ve zirkonyum gibi kritik hammaddelerde gümrük vergisiz giriş kotası tanınmalıdır.
- Üniversite-sanayi yüksek lisans ve doktora burs programı ile araştırmacılar doğrudan işletmelerde Ar-Ge kadrosuna dahil edilerek teknoloji transferinin kurumsallaşması sağlanmalıdır.

2. Bölgesel Otomotiv Yan Sanayi Lojistik Koridoru

Otomotiv yan sanayisinde ise Bursa-Manisa kümesinin büyümesi Kütahya'yı doğal bir parça-modül tedarik merkezi hâline getirebilecek jeostratejik avantaja sahiptir. Bu fırsatın gerçekleşmesi için Kütahya-Manisa otoyolu ile Bursa hızlı tren hattı eş-güdümlü olarak tamamlanmalı ve lojistik protokollere "90 dakikada parça teslimi" standardı eklenmelidir.

- Mevcut plastik kablaj atölyelerinin kompozit gövde elemanları ve elektronik kontrol üniteleri üretimine geçişi, bir defaya mahsus (örneğin) %30 hibe ve üzerine %40 faiz destekli yatırım kredisi paketiyle teşvik edilebilir. Buradan hareketle OSB'de faaliyet gösteren otomotiv yan sanayi firmalarının en az yarısının 2029 sonuna kadar ürün karmasını orta-yüksek teknoloji segmentine taşıması hedeflenmelidir.
- Bu dönüşümün kalıcı olabilmesi, yüksek nitelikli mühendis arzının bölgeye akışıyla mümkün olacaktır. Dumlupınar Üniversitesi, Bursa Uludağ Üniversitesi ve ODTÜ-BİLTİR arasında tasarlanacak iki yıllık döngülü "Mühendis Rotasyon Programı" ile her yıl otuz genç mühendisin Kütahya-Bursa-Eskişehir sahalarında çapraz deneyim kazanması hedeflenmelidir. Program beş yıl içinde toplam 120 mühendisi Kütahya'da kalıcı Ar-Ge ve üretim rolleriyle buluşturmalı ve böylece ilin net beyin göçü açığını 2030'a kadar en az %30 oranında azaltması hedeflenmelidir.

Sürdürülebilir Turizm Ağını Genişletmek

Turizm, bugün Kütahya ekonomisinin küçük bir kolunu oluşturmaktadır. Turizm işletme belgeli konaklama girişlerinin yalnızca üçte biri gecelemeyle dönüşmekte, yabancı ziyaretçi payı ise %3'ü aşmamaktadır. Sınırlı tesis standardı, parçalı tanıtım bütçesi ve birbirini tamamlamayan ürün konseptleri bu düşük performansın başlıca nedenleridir. Bununla birlikte, Aizanoi'de son üç yılda kaydedilen ziyaretçi artışı ve Simav Termal Tesislerinin doluluk başarısı, doğru ürün-pazar uyumunun güçlü bir çarpan etkisi yaratabildiğini göstermiştir. Bu potansiyelin kalıcı büyüme zincirine

dönüşebilmesi için tarih ve kültür rotalarının ortak marka altında bütünleştirilmesi, termal kaynağın spor ve sağlık eksenine çekilmesi ve çini-seramik (yaratıcı) endüstri deneyiminin şehir merkezine taşınması eşzamanlı olarak gerçekleştirilmelidir.

- **Aizanoi-Frig Üçgeni Markalaşma İnisiyatifi** kapsamında Kütahya, Eskişehir ve Afyonkarahisar il sınırları içinde uzanan Frig vadileri tek bir "Frig Heritage Trail" markası altında birleştirilmelidir. Ortak marka, yürüyüş ve bisiklet parkuru, dijital pasaport uygulaması ve tek bilet sistemi gibi bileşenleri kapsamalı; UNESCO aday dosyası tek bir konsorsiyum aracılığıyla hızlandırılmalıdır.
- İlin termal altyapısını çok mevsimli talebe uygun olarak dönüştürmek amacıyla **"Termal + Sağlık + Spor Kongresi" paketi** tasarlanmalıdır. Yoncalı-Ilıca-Muratdağı üçgeninde yeşil spor turizmi sertifikasına sahip kompleksler için yatırım çağrısı yapılmalı, teşvik paketinde enerji verimliliği ve nitelikli istihdam kriterleri zorunlu tutulmalıdır. Bu hamleyle 2028'e kadar turizm işletme belgeli yatak kapasitesi 1900'den 3500'e çıkarılmalı, kongre ve kamp organizasyonlarıyla doluluk mevsimsel dalgalanmadan bağımsız hale getirilmelidir.
- Şehir merkezinde turistik harcamayı derinleştirmek için **Çini-Seramik Deneyim Atölyeleri** kurulmalıdır. Rezervasyon tabanlı çini-seramik atölyeleri, Kütahya Kalesi ve Çini Müzesi'nin gece aydınlatmalı rotasına eklemlenerek "açık atölye, yaşayan müze" konsepti yaratılmalıdır.

Katma Değerli Tarım ve Jeotermal Sera Ekosistemi

Kütahya tarımı, tahıla dayalı yapısı nedeniyle hem gelir artışını sınırlamakta hem de iklim dalgalanmalarına karşı kırılganlık yaratmaktadır. Simav Jeotermal Sera OSB'nin düşük enerji maliyetiyle dört mevsim üretim modeli, Kütahya'ya özgü bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

- Jeotermal potansiyeli ölçeklendirmek amacıyla **Jeotermal Sera Kümelenmesi-II** hayata geçirilmelidir. Simav modelinin Gediz ve Tavşanlı'ya yayılması, ürün portföyüne çilek, kesme çiçek ve tıbbi-aromatik bitkilerin eklenmesiyle desteklenmelidir.
- Dağlık alanlarda kırsal refahı artırmak için **Organik Orman Köyü Programı** başlatılmalıdır. Domaniç ve Murat Dağları havzasındaki köylerde arıcılık, şifalı bitki ve mantar üretimi organik sertifikasyon paketine dahil edilmeli; sertifika maliyeti Tarım İl Müdürlüğü tarafından sübvansede edilmelidir. "Frig Organik" markası e-ticaret kanallarında konumlandırılmalıdır.
- Katma değer zincirini tamamlamak üzere **Gıda İşleme Hızlandırıcısı** devreye alınmalıdır. Tavşanlı'da kurulacak Leblebi-Bakliyat İnovasyon Merkezi, nohut yan ürünlerinden yüksek proteinli atıştırmalık ve bitki bazlı un geliştiren KOBİ'lere Ar-Ge ve pilot üretim desteği sunulmalıdır. Merkezin desteğiyle yirmi işletmenin ihracat payı üç yıl içinde %15'e çıkarılmalı, hane başı tarımsal gelir endeksinde Kütahya'nın TR33 ortalamasını yakalaması

sağlanmalıdır. Bu üç bileşen entegre biçimde uygulandığında tarımsal üretim yapısının çeşitlenmesi, gelir yapısı ve istikrarının yükselmesi ve kırsal göçün yavaşlaması mümkün olacaktır.

Bu paketler İl Koordinasyon Platformu'nun yıllık programında onaylanmalı, finansman eşleşmeleri Zafer Kalkınma Ajansı ve bakanlık destekleriyle senkronize edilmelidir. İlerleme, KKVM'nin turizm-tarım göstergeleri üzerinden yıllık olarak raporlanmalı ve hedef sapmalarının aynı döngüde giderilmesi hedeflenmelidir.

