



**T.C. SERHAT KALKINMA
AJANSI**
**KARS İLİ YATIRIM DESTEK VE TANITIM
STRATEJİSİ**

ARALIK 2016

İçindekiler Tablosu

1. Ana Metin	2
1.1. Mevcut Durum.....	2
1.2. Sorun Alanları	6
1.3. Hedefler	12
2. 2017 Yılı Eylem Planı	15
2.1. Açıklamalar	15
2.2. Tablo	16



1. ANA METİN

Türkiye'nin en doğusundaki sınır illerinden oluşan TRA2 Düzey II. Bölgesi (Ağrı, Ardahan, Iğdır ve Kars) ülkemizin üretim ve tüketim merkezlerine olan uzaklığının da etkisiyle Bölgesel sosyo ekonomik gelişmişlik açısından 26 Bölge arasında sondan ikinci sırada yer almaktadır. Ermenistan sınırında yer alan Kars ili geçmişten günümüze farklı medeniyetlere ev sahipliği yapmanın getirdiği kültürel ve tarihi mirası nedeniyle özgün bir yere sahiptir. Ekonomisi daha çok tarım ve hayvancılığa dayanan Kars halihazırda tüm Türkiye'ye satışı yapılan besi hayvanları, eski kaşarı, kazı ve Sarıkamış Kayak tesisleri ile tanınmaktadır. Ancak sahip olunan potansiyel katma değere dönüştürülemede Kars ili göç vererek nüfus kaybetmektedir. Nitekim TÜİK verilerine göre 2015 yılı il nüfusu 2000 yılına kıyasla yüzde 10 azalarak 292 bine gerilemiştir. 2015 yılı Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi verilerine göre ise Kars nüfusuna kayıtlı kişilerin yalnızca yüzde 29'u Kars'ta yaşamaktadır. Bu durum salt göç olarak değil nitelikli insan göçü ve sermaye göçü olması nedeniyle Kars'ın gelişmesi ve kalkınmasının önündeki en büyük engel olarak ortada durmaktadır.

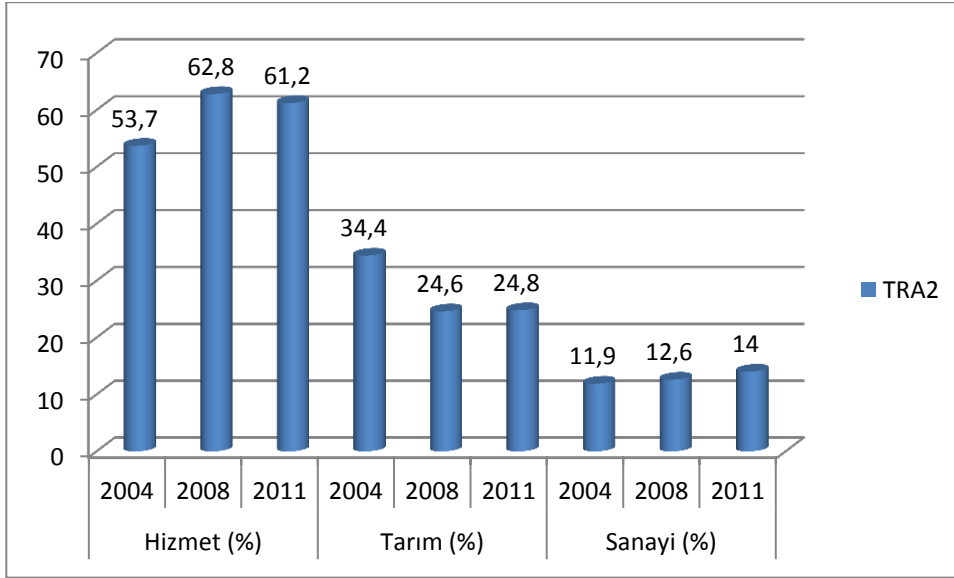
1.1. MEVCUT DURUM

1.1.1. İktisadi Sektörlerin Dağılımı

İlin tarım ve hayvancılığa dayalı yapısı son yıllarda azalma eğilimi göstermesine rağmen istihdam ve gelir dağılımında etkilerini göstermektedir. 2004 ve 2011 yılları arasında süt ve süt ürünlerinin imalatı başta olmak üzere OSB ve KSS'de kurulan yeni işyerleri ve gelişen sanayi sayesinde Gayri Safi Katma Değer (GSKD) bakımından tarımın payı gerilerken sanayi payı yüzde 11,9'dan yüzde 14'e çıkmıştır. GSKD içindeki sanayi payının 2017 yılında uygulamaya başlanacak Cazibe Merkezleri Programı ile önümüzdeki yıllarda daha da yükselmesi beklenmektedir.



Şekil 1 TRA2 Bölgesi Gayri Safi Katma Değer Değişimi 2004-2011



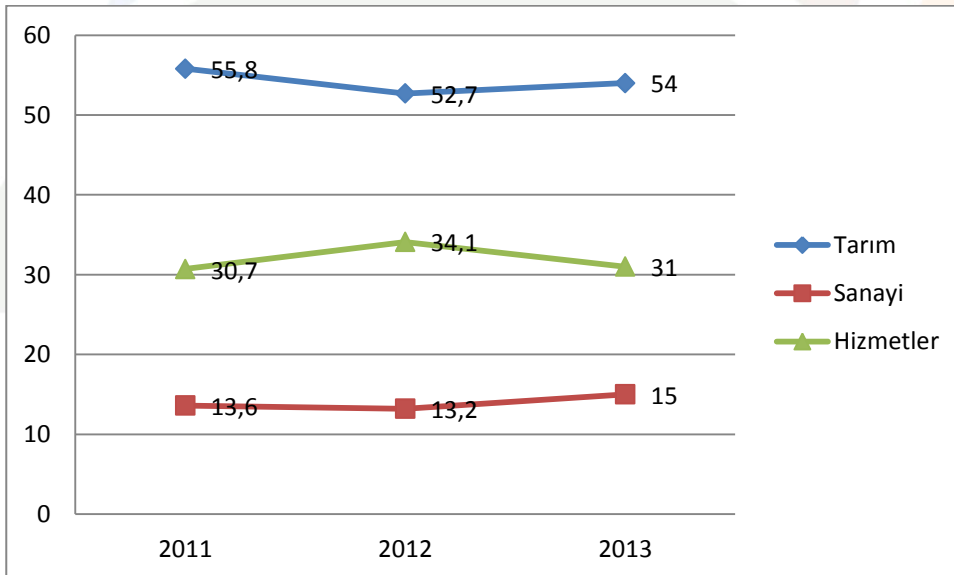
Kaynak: TÜİK, Gayri Safi Katma Değer Verileri

1.1.2. İlin İstihdam Durumu

TRA2 Bölgesi tarım ağırlıklı bir istihdam yapısına sahiptir. Kars ili 2015 yılında sahip olduğu yaklaşık 450 bin büyükbaş ile Türkiye hayvan varlığının yüzde 3'ünü tek başına barındırmaktadır. Son yıllarda kamu kaynağı ile kurulan büyük ölçekli modern çiftlikler dışında daha çok aile işletmeleri şeklinde bir yapıya sahip olan Tarım sektörü 2013 yılı itibariyle istihdamın yüzde 54'ünü karşılamaktadır. Sanayinin istihdamdaki payı ise 2011'dekine kıyasla artış göstermiş ve yüzde 15'e çıkmıştır. Ancak bu oran 26,4 olan Türkiye ortalamasının oldukça altında kalmaktadır. Benzer şekilde Bölgede yüzde 31 olan hizmetler sektörü payı Türkiye'de yüzde 50'dir.

3

Şekil 2 TRA2 Bölgesi İstihdamın Sektörel Dağılımı, 2011-2013



Kaynak: TÜİK, İşgücü İstatistikleri



Kars ilindeki işyerlerinin sektörlere göre dağılımı incelendiğinde en fazla işyerinin Toptan ve Perakende Ticaret sektöründe olduğu görülmektedir. Yaklaşık olarak her 3 işyerinden biri Toptan ve Perakende Ticaret sektöründedir. Bu sektörü daha sonra sırası ile İnşaat (yüzde 23,2) ile İmalat (yüzde 11) sektörleri takip etmektedir. Bu üç sektör işyerlerinin yüzde 70'ini oluşturmaktadır. Türkiye genelinde 10 ve daha fazla kişi istihdam eden işyerlerinde de bu 3 sektörün ağırlığı yüzde 68,1'dir. Ancak Türkiye genelinde en fazla işyeri İmalat sektöründe daha sonra sırası ile Toptan ve Perakende Ticaret ile İnşaat sektörü gelmektedir. Bu açıdan Kars ilinin Türkiye geneli ile farklılaştığı görülmektedir. İşyeri sayıları bakımından illerin yarısından fazlasında İmalat sektörü ilk sırada iken Kars'ta üçüncü sıradadır. (Kars İşgücü Piyasası Analizi Raporu, 2015)

Tablo 1 Kars'ta Çalışanların Sektöre ve Cinsiyete Göre Dağılımı, 2015

Sektörler	Sektördeki İşyeri Sayısı	Sektördeki Kadın İstihdamı	Toplam Kadın İstihdamında Sektörün Payı (%)	Sektördeki Erkek İstihdamı	Toplam Erkek İstihdamında Sektörün Payı (%)	Sektörün Toplam İstihdamı	Sektörün Toplam İstihdam İçindeki Payı (%)
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	1	1	0,14	11	0,29	12	0,27
İmalat	27	33	4,62	270	7,09	303	6,70
Elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtım	2	0	0,00	44	1,16	44	0,97
Su temini, kanalizasyon, atık yönetimi ve iyileştirme Faaliyetleri	1	0	0,00	1	0,03	1	0,02
İnşaat	57	112	15,69	993	26,08	1.105	24,44
Toptan ve perakende ticaret	83	183	25,63	1.039	27,29	1.222	27,03
Ulaştırma ve Depolama	16	18	2,52	257	6,75	275	6,08
Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	17	44	6,16	209	5,49	253	5,60
Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler	9	9	1,26	102	2,68	111	2,46
İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri	13	152	21,29	582	15,29	734	16,24
Eğitim	10	122	17,09	209	5,49	331	7,32
İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmetler Faaliyetleri	4	37	5,18	38	1,00	75	1,66
Diğer Hizmet Faaliyetleri	5	3	0,42	52	1,37	55	1,22
Toplam		714		3.807		4.521	

Kaynak: Kars İşgücü Piyasası Analizi Raporu, 2015

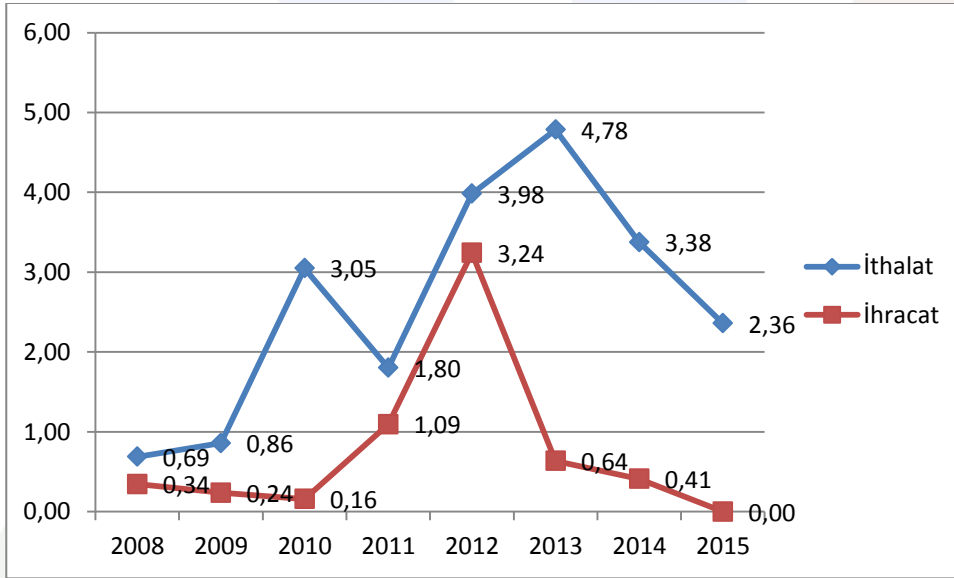


İstihdam açısından bakıldığında ise Toptan ve perakende sektörü ilk sırada yer alırken onu inşaat ve daha sonra İdari ve Destek Hizmetleri Faaliyetleri takip etmektedir. İmalat sektörü ise istihdam açısından ancak beşinci sırada kendine yer bulabilmektedir.

1.1.3. Dış Ticaret

Kars dış ticaret açısından oldukça kötü bir performans göstermektedir. Ekonomi Bakanlığı Dış Ticaret verilerine göre Bölgedeki açık sınır kapılarına en fazla 200 km uzaklıkta bulunmasına rağmen son 8 yılın ihracat ortalaması 700 bin dolar ve ithalat ortalaması 2,6 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. 2015 yılında Kars Türkiye’de ihracat yapmayan tek il olarak kayıtlara geçmiştir. Bu durum Bölgedeki iş yapma kültürünün de bir göstergesi niteliğinde olup işletmelerde risk alma konusunda büyük çekinceler bulunmaktadır. Bunun yanında yenilikçiliğe açıklık ve bir plan proje kapsamında hareket etme noktasında da eksikler bulunmaktadır. 2016 yılı Ekim ayı sonu itibariyle 2 farklı ihracatçı tarafından toplam 100 bin dolar değerinde Almanya ve Azerbaycan’a ihracat yapılmıştır. Sektörel dağılımda ise su ürünleri ve hayvansal mamuller, tekstil ve hammaddeleri ile kimyevi maddeler ve mamulleri ihracatı görülmektedir.

Şekil 3 Kars İli Dış Ticaretinin Değişimi, 2008-2015



Kaynak: Ekonomi Bakanlığı

Bakü Tiflis Kars demiryolu hattının açılması ve Kars Lojistik merkezin tamamlanması ile önümüzdeki yıllarda Kars’ın ihracat değerinin kayda değer bir oranda yükselmesi beklenmektedir.

1.1.4. Kars İli Öncelikli Sektörler

Kars ilinde tarım ve hayvancılık gerek sağladığı istihdam açısından gerekse yarattığı katma değer açısından başat sektördür. Temeli geleneksel üretim yöntemlerine dayanan peynircilik ise mazisi 100 yıldan eski olan bir imalat dalıdır. Geniş mera ve otlaklara sahip olan ilde ilkbahar ve yaz aylarında mera hayvancılığı yapılmakta uzun ve çetin geçen kış aylarında ise kapalı ahırlarda besleme yapılmaktadır. Son yıllarda kurulan modern ahırlar ve tarımda makineleşme ile birlikte verim artmaya başlamıştır. Yapım çalışmaları devam eden Besi Organize Sanayi Bölgesinin hayvancılığa olumlu katkı sunacağı değerlendirilmektedir.

Turizm sektörü Kars için önemli diğer sektörlerden biridir. Tarihi ve doğal güzellikler açısından zengin olan ve Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın Türkiye Turizm Stratejisi 2023 ve Turizm Stratejisi Eylem Planı kapsamında Marka Kent ilan edilen il, 2016 yılı Temmuz ayında UNESCO Miras Listesine giren Ani Antik Kenti, Sarıkamış Kayak Merkezi, Ramsar alanı olan Kuyucuk Gölü, büyük tasavvuf alimi Ebu'l Hasan Harakani türbesi ve camii, Baltık Mimari örnekleri ve sayısız değere ev sahipliği yapmaktadır. Kars'ı ziyaret eden yerli ve yabancı turist sayısı yıllar içinde dalgalanmalar göstermekle birlikte her mevsim ve her dönemde kendini göstermektedir.

İmalat sektörü Kars'ın geleneksel kültüründen gelen süt ürünleri çerçevesinde gelişmiş olup inşaat malzemeleri, mobilya imalatı gibi kısıtlı alanlarda yayılım göstermiştir. Son yıllarda büyük umutlarla kurulan birkaç tekstil fabrikası ile metal ürünler üreten işyerlerinin kapanması halk üzerinde olumsuz bir etki yaratmıştır.

1.2. SORUN ALANLARI

1.2.1. Hâlihazırda Yaşanılan Sorunlar

1.2.1.1. Açıklamalar

Yatırım Destek ve Tanıtımla İlgili Sorunlar

İlin Yatırım Destek ve Tanıtım anlamında en büyük sorunu kurumlar arası koordinasyonun zayıf olmasıdır. Özellikle Bölge dışından gelen yatırımcılar hem başvuru yapacakları kurumlar konusunda hem de mali ve teknik destek alacakları kurumlar konusunda doğru yönlendirilememektedir. Birçok konuda yatırımcılara tek elden yol gösterebilecek Yatırım Destek Ofisi personel yetersizliği nedeniyle tam kapasitede çalışmamaktadır.

Kars ilinin yatırım imkanlarının tanıtımına yönelik ortak bir strateji, koordinasyon veya işbölümü yoktur. Kurumlar arası işbirlikleri genel olarak Bölge dışında düzenlenen tanıtım etkinliklerine birlikte katılım şeklinde kendini göstermekte olup yatırımcılara verilen bilgiler de (yatırım yapılabilecekler sektörler, yatırım destekleri vs.) kimi zaman eksik, çelişkili olmakta ve yatırımcıları yanlış yönlendirmektedir. İlin potansiyel yatırım alanları ve özellikle geleceğe yönelik

projeksiyonlar ile vizyonlar konusunda da kurumlar arasında kopukluk vardır. Kurumlar kendi faaliyet gösterdikleri alanı ön plana alan bir yaklaşım sergilemekte olup Kars'ın her alanda gelişmesine yönelik hedef ve amaçlar hususunda çekimser kalmaktadırlar. Halihazırda Bölgenin sınırlı kaynakları verimli kullanılamamakta, potansiyelleri yatırımcılara doğru anlatılamamaktadır. Yatırımcılara verilen destekler genel olarak yatırımcı talepleri ile şekillenmektedir. Yatırımcılara tüm ilgili kurumların üzerinde hemfikir olduğu güncel dokümanlar sunulamamakta, genel olarak bilgiler sözlü olarak aktarılmaktadır. Bu durum yatırımcılar açısından hem bilgi kirliliğine yol açmakta hem de doğru bilgileri hatırlayamadıkları için vakit ve para kaybına sebep olmaktadır.

Yatırım Ortamına İlişkin Sorunlar

İmalat Sanayinin Yapısı

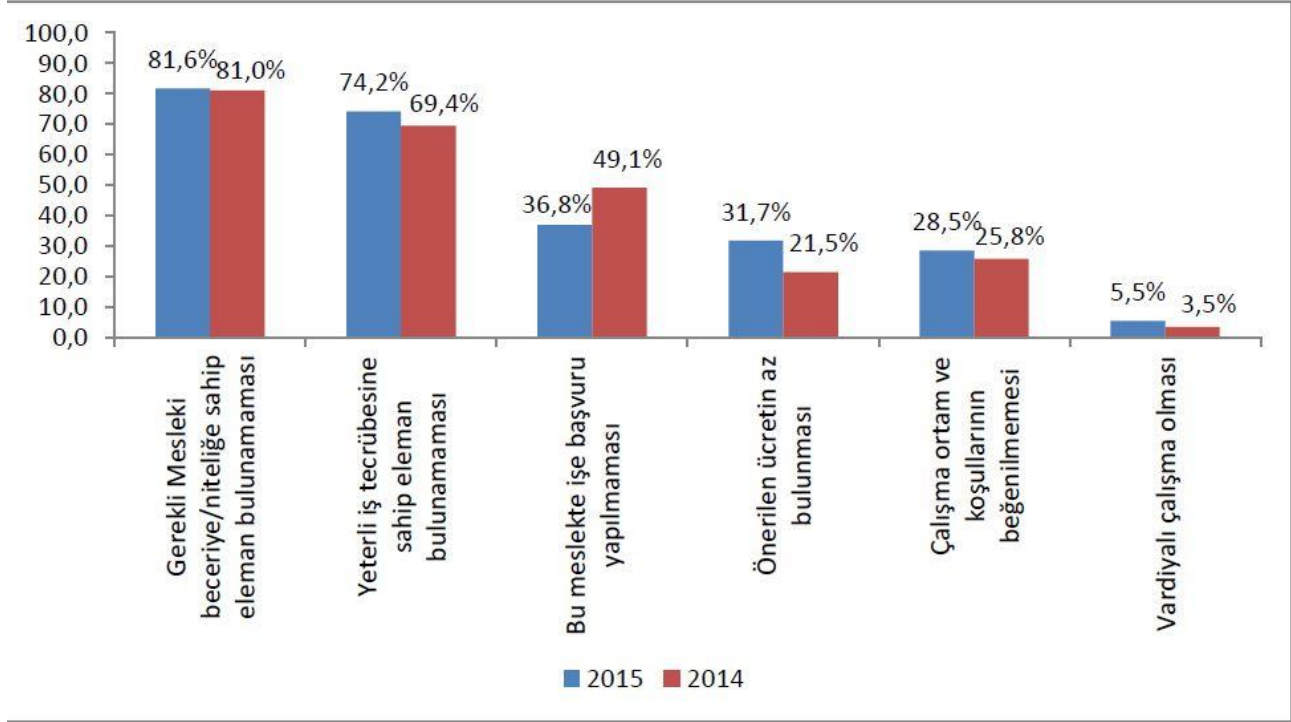
Kars ilinin sanayisinde geleneksel kültürün bir parçası olan süt ürünleri imalatı ön plana çıkmaktadır. Bunun dışında Kars ilinin ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik yapı malzemeleri ile mobilya ve pvc imalatı yapılmaktadır. İlde orta-yüksek ya da ileri teknoloji ürün imalatı yoktur. Bu durum ildeki istihdamın niteliği, yaratılan katma değeri, ithalat/ihracat niteliği, ileri ve geri bağlantıları doğrudan etkilemektedir. Makine teçhizat imalatı, toptan/perakende satışı veya servis ve bakım hizmetlerinin ilde karşılanamaması firmalara ekstra yatırım maliyeti yüklemekte, yönetim giderlerinin, bakım ve onarım giderlerinin yanında boşa bekleme sürelerinin artmasına ve verimin düşmesine neden olmaktadır. Sayılan nedenlerle Bölgedeki üretim maliyetlerinin yüksek olması firmalara rekabette dezavantaj yaratmaktadır. Hammadde kaynaklarına uzak olunması ve nakliye maliyeti de firmalar açısından dezavantaj oluşturmaktadır. Nakliye ve uygun fiyatlı hammadde temin sorununun Bakü Tiflis Kars demiryolunun hizmete açılması ile azalacağı düşünülmektedir.

İşgücü Sorunları

2015 yılı Kars İşgücü Piyasası Araştırma Raporuna göre Kars'taki işletmelerin yüzde 56'sı eleman temininde güçlük yaşamaktadır. Aynı oran Türkiye'de 26,9 olarak ölçülmüştür. İmalat sektöründeki işletmelerin yüzde 70'i eleman temininde güçlük yaşadığını belirtmektedir. Bu durum işletmelerin gerek kuruluş aşamasında gerekse büyüme aşamasında hedefledikleri atılımı yapmalarına engel olmaktadır. İşgücü temininde güçlük çekme nedenlerine bakıldığında ise ilk iki sırayı gerekli mesleki beceriye sahip eleman bulunamaması ve yeterli iş tecrübesine sahip eleman bulunamaması almaktadır. Bu durum Kars'taki işgücü havuzunun ne kadar sığ olduğunu göstermekle birlikte insanların maaşlı çalışma, belirli bir mesaiye uyma noktasındaki alışkanlıklarının yeterli seviyede olmadığına dair ipuçları da vermektedir. Nitekim ilde büyük umutlarla kurulan işletmelerin kısa sürede kapanması, işletmelerin mevsim koşullarına bağlı olarak dönemsel istihdam sağlaması, işçi

haklarının ödenmesinde yaşanan sorunlar çalışanlar bakımından özel sektöre bakışı değiştirmektedir.

Şekil 4 İşgücü Temininde Güçlük Çekilme Nedenleri



Kaynak: Kars İşgücü Piyasası Analizi Raporu, 2015

Öte yandan OSB'de yer alan işletmeler de kalifiye eleman temini noktasında güçlük yaşamaktadırlar. OSB içinde mesleki ve teknik okul açılması sanayicilerin ortak beklentileri arasında yer almaktadır.

Girişimcilik, Markalaşma, Pazarlama ve İşletme Yönetiminde Yaşanan Sorunlar

Kars ilinin genel girişimcilik anlayışı ildeki iyi uygulama örneklerinin kopyalanması şeklinde kendini göstermektedir. Bu konudaki en çarpıcı örnek sayısı son yıllarda hızla artan apart daireler ve kamu desteği alınarak yapılan hayvancılık işletmeleridir. Burada iki çıkış noktası vardır, birincisi karlı olduğu düşünülerek herhangi bir fizibilite yapılmadan bu sektörde yatırım yapılması ikincisi ise kamu kaynağı kullanmak adına yatırımcıların tecrübesi olmayan sektörlerle girmeleridir. Bu durum düşük katma değerli ve birbirini takip eden benzer işlerin kurulması sonucunu doğurmaktadır.

Fizibilite çalışması yapılmadan başlanan işlerde yaşanan önemli sorunlar;

- Kaynak kullanımında verimsizlik,
- İhtiyacın çok üzerinde kapasitelerde yatırım yapılması,

- Hammadde temininde güçlük yaşanması, gereksiz hammadde stoku oluşturulması,
- Personel planlamasında yanlışlıklar yapılması ve personel temininde güçlük yaşanması,
- Personel ücretlerinin ve sigortaların ödenememesi,
- Makine teçhizatın servis ve bakımı konularında sorun yaşanması,
- Ürünlerin pazarlanmasında sorunlar yaşanması, müşteri bulunamaması,
- Gerekli olan izin, ruhsat, kalite belgelerinin alınmaması ve düşük kalitede üretim yapılması,
- Üretim maliyetlerinin beklenenin çok üzerinde çıkması,
- Kötü durum senaryolarına hazırlık yapılmaması.

OSB’de faaliyet gösteren sanayi kuruluşlarının düşük ve orta teknoloji düzeyi imalat yapması üzerinde durulması gereken bir diğer konudur. Kars ilinde son 6 yılda 3 firma patent başvurusunda bulunmuş olup bu süre zarfında patent alan işletme olmamıştır. Bu durum inovasyon ve yenilikçilik konusundaki eksikliği gözler önüne sermektedir. Öte yandan Kars’ta faaliyet gösteren işletmeler 2010-2016 yılları arasında toplam 193 marka başvurusunda bulunmuş ve markalarına daha fazla sahip çıkmaya başlamışlardır.

Altyapı Sorunları

Kars OSB’de yolların bakımsız olması, doğalgaz altyapısının olmaması, güvenlik duvarı ve atık arıtma tesisinin olmaması en önemli eksiklerin başında gelmektedir. Bu kapsamda Bakanlık desteği ile yolların, güvenlik duvarının ve atık arıtma tesisinin yapılması, Ajans desteği ile doğalgaz hattının çekilmesi çalışmaları devam etmektedir. Proje aşamasında olan ve devam eden bu tür altyapı çalışmalarının tamamlanması sonucu yatırımcılar açısından engel teşkil eden sorunların en aza ineceği değerlendirilmektedir. Söz konusu eksiklerin 2018 yılı sonuna kadar büyük ölçüde tamamlanması beklenmektedir. Öte yandan Kars OSB II. Etap yapım çalışmalarının hızlanması, Besi OSB’nin planlanan sürede tamamlanması, Lojistik Merkezin hayata geçirilmesi yatırımcıların en büyük beklentisidir.

OSB enerji ihtiyacının karşılanması açısından yenilenebilir enerji kullanımının özendirilmesi yönünde adımlar atılması gerekmektedir.

Finansa Erişim İmkânlarının Kısıtlı Olması

Kars ili ve TRA2 Bölgesi sermaye birikimi yetersiz olan orta ve büyük ölçekli yatırımların finans desteğine bağlı olduğu bir yatırım ortamına sahiptir. Ancak finansal kuruluşlar riskli gördükleri Bölgemiz için yüksek teminat bedelleri talep etmekte ve yatırımcıların işini zorlaştırmaktadırlar. Destek veren diğer kurum ve kuruluşların faaliyetleri dikkate alındığında ise;



KOSGEB'in makine teçhizata yönelik destek programlarında KOBİGEL kapsamında orta-düşük ve orta-yüksek imalat sektörünün hedeflenmesi, Kars gibi az gelişmiş illerdeki firmaların durumu dikkate alınmadan beklenen firma büyüme oranı ve ciro alt limitlerinin yüksek tutulması, Makine teçhizat kredi desteğinde ise bankaların istediği teminatın karşılanamaması Bölgenin kredilerden yararlanma oranını düşürmüştür.

TKDK destekleri ise fiziksel altyapı yatırımları odaklı bir yapıya sahip olduğundan işletmesini kuran yatırımcılar örneğin oteller için tefrişat alımı ya da barınaklar için hayvan alımı gibi konularda sorun yaşamaktadır. Destek limitlerinin ve tutarlarının fazla olması yatırımcıları büyük ölçekli yatırım yapmaya teşvik etmektedir.

Ekonomi Bakanlığı teşvikleri cazip olmakla birlikte doğrudan bir finansman sağlanamaması (kredi faiz desteği için Bankaların teminat şartı var) işletmelerin yatırım kararlarını etkilemektedir.

Ajansın 2017 yılında KOBİ'lere hibe verip veremeyeceği hususunun netleşmemiş olması yatırımcıları yatırımlarını yapma ya da bekleme noktasında tereddüte düşürmektedir.

Benzer şekilde büyük umutlarla beklenen Cazibe Merkezleri Programının Kars'taki yatırımcılara neler sunacağı konusundaki belirsizlik de devam etmektedir.

Bölgeye Yönelik Olumsuz Algı

Türkiye'nin doğusunda kapalı durumdaki Ermenistan sınırında yer alan Kars ili gerek İstanbul ve Ankara gibi büyük pazarlara uzak olması gerek uzun ve çetin geçen kış mevsimlerinin etkisiyle dezavantajlı bir konumda bulunmaktadır. Doğu Anadolu Bölgesinde yer alan il münferit olaylar dışında güvenlik yönünden herhangi bir risk taşımamasına rağmen Batı'da yaşayan insanların zihninde çekimser bir algı oluşmaktadır. Bu algı kentin uzak, soğuk, fazla gelişmemiş, güvenlik açısından sorunlu bir yer olduğu şeklindedir. Bu durum ilde yatırım yapmak isteyen girişimciler, ilde çalışmayı düşünen kamu ya da özel sektör personelinin istihdamı ve sürekliliği gibi birçok tarafı doğrudan etkilemektedir.

Dış Ticaret Yapılamaması

Kars her ne kadar Ermenistan sınır kapısı kapalı olsa da açık olan Gürcistan, Nahçıvan ve İran sınır kapılarına en fazla 200 km uzaklıkta bulunan bir sınır ilidir. Ancak Kars ili ortak kültüre sahip olduğu Orta Asya ve Kafkas ülkeleri ile ticari ilişkiler kuramamıştır. 2015 yılındaki ihracat değeri 0 (sıfır) olarak gerçekleşen il Türkiye'deki iller arasında en kötü performansı sergilemiştir. Bu durum yatırımcıların risk almak istememeleri, fırsatları değerlendirememeleri, girişimcilik niteliklerinin zayıf olması ve kendilerine olumsuz örnekleri rehber edindikleri için daha karlı gördükleri inşaat ve taahhüt gibi işlere yönelmeleriyle bağlantılıdır. İhracatın olmaması düşük bir iç talebe cevap veren firmaların üretim kapasitelerinin ve ürün kalitelerinin düşük kalmasına da neden olmaktadır.

Son 6 yıllık dış ticaret verileri daha çok ithalat ağırlıklı bir yapı olduğunu göstermekte, ithalat ve ihracat arasındaki uçurumu gözler önüne sermektedir.

Tablo 2: Kars İli Dış Ticaret Verileri, 2010-2016

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
İhracat	0,16	1,09	3,24	0,64	0,41	0,00	0,17
İthalat	3,05	1,80	3,98	4,78	3,38	2,36	2,27*

Kaynak: TÜİK, Dış Ticaret İstatistikleri

*: 2016 ithalat verisi ilk 11 aydır.

1.2.1.2. Tablo

No	Sorun Alanı	Yaşandığı Sektörler
1	Yatırım Destek ve Tanıtım	Sanayi ve Hizmet
2	İmalat Sanayinin Yapısı	Sanayi
3	İşgücü Sorunları	Sanayi ve Hizmet
4	Girişimcilik, Markalaşma, Pazarlama ve İşletme Yönetiminde Yaşanan Sorunlar	Sanayi ve Hizmet
5	Altyapı Sorunları	Sanayi ve Hizmet
6	Finansa Erişim İmkânlarının Kısıtlı Olması	Sanayi ve Hizmet
7	Bölgeye Yönelik Olumsuz Algı	Sanayi ve Hizmet
8	Dış Ticaret Yapılamaması;	Sanayi

1.2.2. Strateji Döneminde Yaşanması Muhtemel Sorunlar (Riskler)

1.2.2.1. Açıklamalar

Bakü Kars Tiflis Demiryolu hattının faal olarak çalışması, Lojistik Merkezin tamamlanması, Besi OSB'nin ve Kars OSB II. Etap bitmesi ve Cazibe Merkezleri Programının hem yatırımcılar hem de kamunun altyapı ve üstyapı yatırımları için uygun zemin sunması beklenmektedir. İldeki bu önemli gelişmeler dikkate alındığında strateji döneminde yaşanması muhtemel sorunlar şu şekilde değerlendirilmektedir.

Atıl Kapasite ve Verimsiz Yatırım Riski

Büyük ölçekli kamu yatırımları ve devlet desteklerinin varlığı beraberinde artan potansiyel ve yüksek kar beklentisi ile nitelikli yatırımcı çekme ve fizibil yatırım yapılamaması sorununu getirecektir. Söz konusu yatırımların atıl kalmaması için ilgili kurum ve kuruluşlar tarafından değerlendirme aşamasında toleranslar tanınacak ve bu da yeterli sermaye ve sektörel tecrübeye

sahip olmayan işletmelerin hayata geçmesine neden olacaktır. Olası ekonomik dalgalanmalar bu tür işletmelerin ayakta kalmasını zorlaştıracak ve işletmeler atıl kapasite ile çalışacaklardır.

1.2.2.2. Tablo

No	Sorun Alanı	Yaşanması Muhtemel Sektörler
1	Atıl Kapasite	Sanayi ve Hizmet

1.3. HEDEFLER

1.3.1. Açıklamalar

Kars ilinin mevcut durumu, genel sosyo ekonomik yapısı, potansiyeli ve yapımı devam eden büyük ölçekli yatırımlar ile devlet destekleri düşünüldüğünde önümüzdeki yıllarda ulaşılabilecek hedefler şu şekilde sıralanabilir.

Kurumlar Arası Koordinasyonun Sağlanması

Hazırlanan Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisi kurumlar arası koordinasyonun sağlanması açısından önemli bir başlangıç noktası olacaktır. Bu noktada Serhat Kalkınma Ajansı Kars Yatırım Destek Ofisi ilde yatırım yapmak isteyen yatırımcılar için öncelikli başvuru noktası olacaktır. ildeki diğer kurum ve kuruluşlar ise Kars'ı doğru tanıtmaya ve yatırımcıyı doğru bilgilendirme konusunda uzmanlaşacaktır.

İmalat Sanayinin Yapısının Değiştirilmesi

Tarımsal ürünler imalatına dayanan il sanayinin bu sektörlerde katma değeri yüksek üretime yönlendirilmesi, orta ve uzun vadede ise ilde yeni yapılacak yatırımlarda ihracat potansiyeli olan katma değeri yüksek sektörler öncelik verilecektir. Bu noktada atılacak ilk adım Dış Ekonomik Çevre Analizi ile hedef pazarlar ve hedef sektörlerin belirlenmesi olacaktır. Daha sonra Kars iline uygun olan imalat kollarının desteklenmesi için finans kaynakları bu alanlara odaklanacak, yatırımcıların yer tahsisleri sektörel gelişme hedefleri doğrultusunda yapılacaktır. Yatırım tanıtım faaliyetleri bu sektörler için yapılacaktır.

2017 yılında ön çalışmaları bitmesi planlanan ve 2018-2019 yılında faaliyete geçeceği öngörülen 2. İlave OSB katma değerli üretim firmalarının çekilmesi açısından önemli bir fırsat sunmaktadır. Bu noktada yenilikçi, bilgi üreten, yüksek katma değerli imalat yapabilecek işletmelerin tespiti için 2 yıllık bir süre kalmaktadır. Strateji döneminde üniversite-sanayi işbirliğini güçlendirecek çalışmalar



yapılması, OSB’de yer verilmesi düşünülen Ar-Ge merkezinin ön çalışmalarının yapılması planlanmaktadır.

2018 yılında faaliyete geçmesi planlanan Besi OSB içinde hangi entegre üretim tesislerinin yer alması gerektiğine dair ön çalışmalar yapılacaktır. Ayrıca Besi OSB’de yer alması uygun olan firmaların belirlenmesi için ön hazırlıklar yapılacaktır.

İşgücü Sorunlarının Azaltılması

Nitelikli personel yetiştirilmesi konusunda sektörün beklentilerini de içerecek bir yol haritası hazırlanarak eğitim programlarının ilgili kurum ve kuruluşlar tarafından gerçekleştirilmesi önceliklendirilecektir. Bu noktada özellikle Kars Lojistik Merkez için işgücü yetiştirilmesine yönelik planlamalar yapılacaktır. OSB’lerde mesleki eğitimin güçlendirilmesi, OSB içinde mesleki ve teknik okul açılması için girişimlerde bulunulması planlanmaktadır.

İşletme Yönetiminde Kurumsallaşmanın Sağlanması

İşletmelerin rekabet gücünü artırmaya yönelik faaliyetler yürütülecektir. Kars’taki firmaların çoğu aile şirketi şeklinde olup 2015 yılı Kars İşgücü Piyasası Araştırmasına göre 10 ve üzeri eleman çalıştıran işyerlerinin yüzde 53’ü 10 yaşın altındadır. 25 yıldan fazla faaliyet gösteren işletme sayısı ise yalnızca yüzde 5’tir. Bu veriler işletmelerin istikrarlı bir kurumsal yapı kuramadan faaliyetlerinin sonra erdiğini göstermektedir. İşletmelerin çağın gerektirdiği asgari şartları sağlamaları için işletme yönetimi konularında kendilerine rehberlik edilecek hem üniversitelerden hem de uzmanlardan destek alınacaktır. İşletme içi tertip ve düzenin de sağlanması (5S) gibi faaliyetler pilot olarak yürütülecektir.

Altyapı Hizmetlerinin İyileştirilmesi

Sorun alanlarının başında gelen altyapının bütüncül bir bakış açısı ve ilgili kurumların ortak çabaları sonucu istenilen düzeye gelmesi hedeflenmektedir. Bu çerçevede enerji, içme, sulama ve kullanma suyu ve doğalgaz gibi altyapı çalışmalarının tamamlanması önem arz etmektedir. Öte yandan büyük ölçekli projeler olan Bakü Tiflis Kars demiryolu hattı, Kars OSB II. Etap, Kars Besi OSB ve Kars Lojistik Merkezi Projelerinin tamamlanarak hizmete açılması beklenmektedir. OSB başta olmak üzere büyük ölçekli projelerde yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı özendirilecektir. 2018 yılında tamamlanması beklenen Besi OSB’de biyogaz tesisi kurulması için strateji döneminde ön çalışmalar yapılacak, biyogaz üretimine yönelik eğitimler verilecektir.



Bölgedeki altyapı ve üstyapı yatırımlarının tamamlanması ve ekonomik gelişmenin sağlanmasına paralel olarak tanıtım faaliyetlerine daha fazla ağırlık verilerek olumsuz algı tersine çevrilecektir. Tanıtım faaliyetlerinde yatırım ortamı, turizm ve de şehrin yaşanabilirlik düzeylerine yer verilecektir. Türkiye'deki önemli işadamları dernekleri ve birliklerine Kars'taki yatırım ortamı tanıtılacaktır. Ulusal medyada yer alabilecek film festivali, kaşar festivali, kış oyunları gibi etkinlikler düzenlenecektir.

Dış Ticaretin Artırılması

Kars ilinde üretilen yöresel ürünler ile diğer sanayi ürünlerinin Gürcistan ve Azerbaycan başta olmak üzere İran, Orta Asya ve Kafkasya'ya ihraç edilmesi imalat sektörüne ivme kazandıracaktır. Bu konuda ildeki işletme sahiplerine çevre ülke pazarlarının tanıtılması, karşılıklı işadamları heyetlerinin oluşturulması yönünde adımlar atılacaktır. Önümüzdeki 10 yılda Kars'ın 100 milyon dolarlık bir dış ticaret hacmine ulaşması beklenmektedir.

1.3.2. Tablo

No	Hedef	Gösterge
1	Kurumlar Arası Koordinasyonun Sağlanması	Yatırım Destek Ofisi desteği alan işletme sayısı
2	İmalat Sanayinin Yapısının Değiştirilmesi	İlde faaliyet yürüten işletmelerin faaliyet alanları
3	İşgücü Sorunlarının Azaltılması	İşgücü eğitim programı ve mesleki eğitim sonucunda işe yerleştirme oranları, açık iş oranları
4	Girişimcilik, Markalaşma, Pazarlama ve İşletme Yönetiminde Kurumsallaşmanın Sağlanması	Marka, Paten sayıları, Firmaların Satış yaptıkları Pazar sayısında meydana gelen değişim, aktif internet sitesi olan firma sayısı
5	Altyapı Hizmetlerinin İyileştirilmesi	Doğalgaz abone sayısı, OSB, Lojistik Merkezde yer alan işletme sayısı, Bakü Tiflis Kars Demiryolunu taşıma amaçlı kullanan işletme sayısı
6	Bölgeye Özgü Olumsuz Algının Değiştirilmesi	Kars'a Bölge dışından yatırım yapan işletme sayısı, Bölgeyi ziyaret eden yerli ve yabancı sayısı,
7	Dış Ticaretin Artırılması	İhracatçı firma sayısı, ihracat tutarı, ihraç edilen ürün sayısı, ihraç edilen ülke sayısı,

8	Sürdürülebilir İşletmelerin Kurulması	2017 yılında kurulan işletmelerden 12 ay sonunda ayakta kalanların oranı, danışmanlık hizmeti kullanan işletme sayısı
---	--	--

2. 2017 YILI EYLEM PLANI

2.1. Açıklamalar

2017 yılında Kars ilinin yaşadığı sorunlardan en düşük maliyetle, en kolay, en kısa sürede çözülebilecek ve en çok geri dönüş sağlayacak alanlara odaklanılması planlanmaktadır.

Kars ilinin dış ticaretinin artırılmasına yönelik olarak yıl içinde birbirinin tamamlayıcısı olan faaliyetler gerçekleştirilecektir. Eğitim faaliyetleri yanında hedef ülkelerde ticaret ataşelerimizin davet edilmesi, yurtdışı ziyaretleri yapılması, tanıtım ve bilgilendirme broşürlerinin hazırlanması ile yeterli bütçe tahsis edilmesi durumunda karşılıklı alım heyetlerinin organize edilmesi planlanmaktadır.

Kurumlar arası koordinasyon yatırımcılara ilk elden doğru bilgi verilmesi sağlanacaktır. Yatırımcıların ilde muhatap olacakları kurum ve kuruluş temsilcileri ile yapılacak olan toplantılar ve görüşmelerle hem yatırım adımları anlatılacak hem de girişimcilerin Kars Yatırım Destek Ofisine yönlendirilmelerinin sağlayacağı katkı anlatılacaktır.

Bölgedeki işletmelerin kurumsallaşma, markalaşma, yeni pazarlara açılma ve risk alma konularında desteğe ihtiyaçları vardır. Kaynak israfını önlemek, işletmelerin atacakları adımları önceden hesaplamalarını sağlamak amacıyla fizibilite başta olmak üzere, markalaşma, pazarlama, kurumsallaşma, işletme yönetimi, finansal yönetim ve kalite sistemleri hakkında eğitimler verilecektir. Eğitimlerin uygulamalı olmasına özen gösterilecektir. Kurumsallaşmanın önemli bir parçası olan bu eğitimler işletmelerin sürdürülebilirliklerine katkı sağlayacaktır.

Altyapı yatırımları, özellikle Bakü Tiflis Kars Demiryolu hattının faaliyete geçmesi ardından OSB, Besi OSB altyapı yatırımlarının tamamlanması ve Lojistik Merkez yatırımı konusunda yol kat edilmesi takip edilecektir. Yenilenebilir enerji kullanımı konusunda bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri yapılacak gerekirse teknik geziler düzenlenecektir.

Kars ili Türkiye'nin batısından bakıldığında çok uzak, çok soğuk, az gelişmiş, kültür seviyesinin düşük olduğu küçük bir Doğu kenti olarak tanınmaktadır. Bu algının yıkılması için şehrin altyapı ve üstyapı anlamında geçirmiş olduğu değişimin, Bölge'deki örnek özel sektör yatırımlarının, turizm değerlerinin yazılı ve görsel basın başta olmak üzere medyada yer alması sağlanacaktır. Bu konuda Ajans Tanıtım Biriminin ve ilgili kurumların çalışmalarına destek verilecektir. 2017 yılında Kars'ı tanıtmak ve hem yatırımcılar hem de ilde yaşayanlar için daha iyi bir hale getirmek için Cazibe Merkezleri Programının Tanıtımına ağırlık verilecektir.

İmalat sanayinin yapısının değiştirilmesi kısa sürede sonuç verecek bir çalışma olmamakla beraber 2017 yılında yaşanacak gelişmeler ışığında (Büyük ölçekli altyapı yatırımlarının durumu) Bölgeye



yeni çekilecek yatırımlarda ya da ildeki OSB, Besi OSB, Lojistik Merkezde yer alacak işletmelerde aranacak özelliklere yönelik bir ön hazırlık yapılacaktır. Hedef sektörler ve hedef pazarlar dikkate alınarak Kars ilinin potansiyeli doğrultusunda yeni imalat sektörlerinin filizlenmesi sağlanacaktır.

2.2. Tablo

No	Eylemler	Yöneldiği Sorun Alanı	Sorumlu Kuruluş	Tahmini Maliyet (TL.)	Planlanan Gerçekleşme Zamanı (Ay Olarak)
1.1	İhracata Yönelik Eğitimlerinin Verilmesi	İşgücü Sorunları	SERKA, Kars TSO, Gümrük ve Ticaret İl Müdürlüğü	15.000	Aralık 2017
1.2	İhracatçılara Yönelik Dokümanların Hazırlanması	Dış Ticaret Yapılamaması;	SERKA, Kars TSO, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı	15.000	Aralık 2017
1.3	İhracata Yönelik Bilgilendirme Faaliyetleri	Yatırım Destek ve Tanıtım	SERKA, Kars TSO, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı	20.000	Aralık 2017
1.4	Karşılıklı Heyetlerinin Alım Oluşturulması	Dış Ticaret Yapılamaması;	SERKA, KOSGEB, Kars TSO, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı	150.000 (Bütçe tahsisi halinde)	Aralık 2017
2.1	Kurumlar arası Koordinasyon Sağlanması	Yatırım Destek ve Tanıtım	Valilik, SERKA, KOSGEB, Kars TSO, OSB, İlgili İl Müdürlükleri	-	Aralık 2017
2.2	KÜSİ çalışmalarının etkinliğinin artırılması (işletme ve kurum ziyaretleri ile hazırlanan proje sayısının yükseltilmesi)	Yatırım Destek ve Tanıtım	Valilik, SERKA, KOSGEB, Kars TSO, OSB, İlgili İl Müdürlükleri	10.000	Aralık 2017
3.1	Kurumsallaşmanın Sağlanması	Girişimcilik, Markalaşma, Pazarlama ve İşletme Yönetiminde Yaşanan Sorunlar	SERKA, KAÜ, KOSGEB, Kars TSO, OSB, Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü,	40.000	Aralık 2017
4.1	CMP Programının Promosyonu	Yatırım Destek ve Tanıtım	SERKA, TSO, OSB, Bilim Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü	20.000	Aralık 2017
4.2	Bölgeye Özgü	Bölgeye Özgü	Valilik,	50.000	Aralık 2017

	Olumsuz Algının Düzeltilmesi	Olumsuz Algı	Belediye, SERKA, KAÜ, KOSGEB, Kars TSO, OSB, İlgili İl Müdürlükleri		
4.3	Öncelikli sektörlerle yönelik fuarlara katılımın sağlanması	Yatırım Destek ve Tanıtım	SERKA, KOSGEB	20.000	Aralık 2017
4.4	Yazılı ve görsel basında Kars'ın yatırım tanıtımının yapılması/yaptırılması	Yatırım Destek ve Tanıtım	Kars Valiliği, Kars Belediyesi, SERKA, Kars TSO, İl Kültür Turizm Müdürlüğü	40.000	Aralık 2017
4.5	Öncelikli sektörlerle yönelik araştırma raporlarının, bilgi notlarının hazırlanması	Yatırım Destek ve Tanıtım	SERKA, TSO, OSB	25.000	Aralık 2017
4.6	Öncelikli sektörlerde faaliyet gösteren işadamlarına yönelik yatırım tanıtım organizasyonlarının gerçekleştirilmesi	Yatırım Destek ve Tanıtım	SERKA, TSO, OSB	15.000	Aralık 2017
5	İlave OSB, Besi OSB, Lojistik Merkez projeleri için değerlendirme kriterleri belirlenecektir.	İmalat Sanayinin Yapısı	Kars Valiliği, Kars Belediyesi, Kars OSB, SERKA,	15.000	Aralık 2017
6	Yenilenebilir Enerji Kullanımı konusunda (Biyogaz ve güneş) eğitimler verilecektir. Bütçe imkanları doğrultusunda teknik gezi düzenlenecektir.	Altyapı Sorunları	SERKA, TSO, OSB, Gıda Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü	40.000	Aralık 2017

