



KARS TİCARET BORSASI

2021-2025 Stratejik Planı

İÇİNDEKİLER:
1

BAŞKAN SUNUŞU

Değerli Üyelerimiz;



Sözlerime başlamadan gerçekleştirilen seçimler sonucu , bizleri bu göreve layık gören siz değerli üyelerimizi, şahsım başta olmak üzere, Borsa Yönetim Kurulumuz adına, saygı ve sevgi ile selamlıyorum.

Ayrıca; seçimlerin demokratik bir atmosferde geçmesinde emeği olan, seçim öncesinde ve seçim sonrasında bizlerden destek ve yardımlarını esirgemeyen, maddi manevi yanımızda olan bütün herkese, gösterdikleri birlik, beraberlik ve destekten dolayı teşekkür ederim .

Saygıdeğer Arkadaşlar,

Devraldığımız bu hizmet yarışında , Kars Ticaret Borsası hizmet çitasını yükseltmek ve üyelerimizin her türlü ihtiyaç ve temennilerine cevap verebilecek nitelikte bir borsa altyapısı oluşturabilmek için, farklı meslek grubu temsilcilerinden oluşan ekibimizle

birlikte, var gücümüzle çalışacak ve bu sayede oluşturduğumuz güç birliği ile önümüzdeki 4 yıllık süreyi en etkin ve verimli bir şekilde değerlendirmeye çalışacağız.

Öncelikli hedefimiz, Ticaret Borsamızı , günün ekonomik ve ticari ihtiyaçlarına uygun; borsada işlem gören ürünlerin tescil, tanzim ve ilanının dışında, bölgenin tarımsal ekonomisine yön veren ve aynı zamanda üyelerimizin kantar, satış salonu ve laboratuvar gibi ihtiyaçlarına çözüm bulabileceği, her türlü teknik detay ve donanıma sahip, bir borsa kompleksi haline getirmektir.

Şuna eminim ki; Başta Borsa hizmet kalitesinin yükseltilmesi olmak üzere, KARS'ımızın gerek tarım, gerekse sanayi sektöründe hak ettiği yere kısa sürede gelecektir.

Bu inanç ve temennilerle siz saygıdeğer üyelerimize sağlıklı, huzurlu ve kazançlı bir yıl diler, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla..

M. Meti DURMUŞ



GİRİŞ

Ülkemizde, kamu mali yönetiminin iyileştirilmesi ve mali saydamlığa dayalı bir yönetim sisteminin geliştirilmesi amacıyla hazırlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 2003 yılı sonunda uygulamaya koyulmuştur. Kanun, kamuda stratejik yönetimin temel taşlarından olan stratejik planlama uygulamasının yasal altyapısını oluşturmuş ve kamu kurumlarına stratejik plan hazırlama, planları doğrultusunda yıllık performans programı oluşturma, programın/stratejik planın başarısını, gerçekleştirmelerini tespit etme ve sonuçlarını faaliyet raporlarında kamuoyu ile paylaşma zorunluluğunu getirmiştir.

Stratejik planlama, misyon ve temel değerlerden hareketle geleceğe yönelik bir vizyon oluşturma ve bu vizyona uygun amaç ve hedefler belirleme, gelişmeleri izleme ve değerlendirme sürecidir.

KARS Ticaret Borsası'nın (KTB), geleceğini belirleyerek kendi lehine çevirmesine olanak tanıyacak, kurum kültürünün ve kimliğinin güçlendirilmesine destek olacak, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılmasını sağlayacak, kaynakların etkili kullanılmasını sağlayacak, belirsizliklerle başa çıkma konusunda bize sistematik bir yaklaşım sunacak ve bütçe yönetimine katkı sağlayacak 2021-2025 Stratejik Planı; yalnızca KTB'ye değil, tüm paydaşlarımıza ve Türkiye Borsacılık faaliyetlerine yarar sağlayacaktır.

Bu Stratejik Plan Borsamız Yönetim Kurulu ve Meclisinin birinci dereceden bağlı kaldığı uygulanması için katkı sağlayacağı en önemli belgedir.



1. STRATEJİK PLAN SÜRECİ

1.1 Stratejik Planlama Çerçevesi

2021-2025 yıllarını kapsayan Kars Ticaret Borsası stratejik planının hazırlanmasında Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği , Akreditasyon Kılavuzu esas alınmıştır.

Stratejik planın hazırlanmasında aşağıdaki kaynaklar girdi olarak kullanılmıştır.

TOBB Yayınları
TOBB Akreditasyon Kılavuzu
Üye anketleri
Kars Ticaret Borsası
Kalite El KitabıKars
Ticaret Borsası İç
Yönergesi Kars Ticaret
Borsası Meclisi,
Kars Ticaret Borsası Yönetim Kurulu ve
Personeli

Paydaş Görüşleri

- TOBB
- Borsa Meclisi
- Üyeler
- KOSGEB
- KARS Valiliği
- KARS Belediyesi
- KARS İl Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü
- KARS Kafkas Üniversitesi
- KARS Ticaret ve Sanayi Odası
- KARS Serhat Kalkınma Ajansı
- KARS Organize Sanayi
- KARS Esnaf ve Sanatkârlar Odası
- KARS Ziraat Odası
- KARS Damızlık Birliği
- KARS Toprak Mahsulleri Ofisi

1.2 Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama sürecinde aşağıdaki adımlar izlenmiştir:

- ✓ Paydaşların belirlenmesi ve görüşlerinin alınması
- ✓ SWOT analizinin yapılması, Güçlü, Zayıf, Fırsat ve Tehditlerin Belirlenmesi,
- ✓ Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi,
- ✓ Kurumsal Performans Sistemi'nin oluşturulması,



Stratejik Plan Ekibi oluşturulmuş ve TOBB Stratejik Plan eğitimlerine Genel Sekreter katımlı sağlanmıştır.

Stratejik Planlama hakkında yönetim kurulu, meclis ve personele bilgi verilmiştir.

Stratejik Planın en önemli unsurlarından biri olan katılımcılığın sağlanması için, önce Yönetim Kurulu Üyeleri, Meclis Üyeleri ve çalışanların katılımı ile "GZFT Analizi" gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara Borsanın güçlü ve zayıf yanları, daha sonra ise gelecekte Borsamızın önündeki fırsat ve tehditlerin neler olabileceği sorulmuştur.

"Üye Memnuniyet Anketi" yaparak elde edilen sonuçlar stratejik amaçlarla uygunluğu istişare edilerek plana aktarılmıştır.

Dış Paydaş anketleri düzenlenerek paydaşların Borsamızı nasıl gördükleri, görüş ve önerileri alınmıştır. Alınan cevaplar analiz edilerek amaç ve hedeflerimizin belirlenmesisağlanmıştır.

İç Paydaş Anketleri düzenlenmiş ve sonuç raporu oluşturulmuştur. Yönetim Kurulumuz ve Planlama Ekibimiz bu raporu değerlendirerek amaç ve hedefleri belirlemiştir.

Stratejik Plan 'amaç ve hedeflerinin' zamanı ve ölçme ve değerlendirme kriterlerinin çerçevesi belirlenmiş ve maliyet kısmının Borsamız bütçesine uygun olması sağlanmıştır.

2-KARS HAKKINDA

2.1 TRA2 BÖLGESİNİN COĞRAFİ KONUMU VE ÖZELLİKLERİ

TRA2 Düzey 2 Bölgesi (Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars) Türkiye'nin kuzey doğusunda yer almaktadır. Bölge 30.193 km²'lik alanı ile Türkiye yüzölçümünün yüzde 3,8'ni oluşturmaktadır. Bölgenin yüzey şekillerinde dağlar, platolar, yaylalar, ovalar ve nehirler geniş yer tutmaktadır. Bölge'nin rakımı 805 m (Dilucu Ovası) ile 5.137 m (Ağrı Dağı) arasında değişmektedir. Türkiye'nin en yüksek volkanik kütleleri olan Ağrı, Süphan, Tendürek dağları ile Allahuekber ve Yalnızçam sıradağları TRA2 Bölge'sinde yer almaktadır. Bölge doğusunda Ermenistan, güneydoğusunda İran ve Nahcivan, güneyinde Bitlis ve Van, güneybatısında Muş, batısında Erzurum, kuzeybatısında Artvin ve kuzeyinde Gürcistan ile çevrilidir. TRA2 Bölgesi dört ülke (Gürcistan, Nahcivan-Azerbaycan, İran ve Ermenistan) ile sınırı olması nedeniyle önemli bir konumda bulunmaktadır. Bölgede yedi sınır kapısı bulunmakla birlikte sadece 3'ü aktif olarak kullanılmaktadır.

Bölge illerinin rakımları genel olarak yüksektir. Ağrı 1640 mt. Ardahan 1800 m. ve Kars 1768 m. rakıma sahipken bölgede mikro klima özelliği gösteren Iğdır ili ise 800 – 900 mt. Rakım da bulunmaktadır. Bu durum Iğdır ili hariç kış koşullarının uzun ve ağır geçmesini beraberinde getirmektedir. Iğdır ise, Akdeniz iklimi özelliği göstermektedir.

2.2 BÖLGENİN JEOSTRATEJİK KONUMU VE ÖNEMİ

Sovyetler Birliği'nin dağıldığı ve Çin'in dünya ticaretindeki payının arttığı son 20 yılda küresel ekonomi yeni rotalar oluşturmaktadır. Bu rotaların oluşmasında

Azerbaycan, Türkmenistan, Kazakistan gibi eski Sovyet Cumhuriyetlerinin sahip olduğu enerji kaynaklarının gelişmiş batı ülkelerine transferi önemli etkenler olmaktadır. Hazar Havzası enerji kaynaklarının batıya taşınmasını sağlayan Bakü-Tiflis-Ceyhan Ham Petrol Boru Hattı ile Azerbaycan (Bakü- Tiflis Kars) ve İran'dan tedarik edilen doğal gazları taşıyan Doğu Anadolu Doğal gaz Ana İletim Hattı ve inşaatına başlanacak olan Trans Anadolu Doğal Gaz Boru Hattı TRA2 Bölgesi'nden geçmektedir. Bakü-Tiflis-Ceyhan boru hattıyla sağlanan güvenli enerji koridoru, demiryolları ve karayolları ile desteklenmek durumundadır. Son yıllarda bölge, Kars uluslararası havalimanı terminal binası, Ankara-Kars hızlı tren ve Kars-Tiflis-Bakü demiryolu hattı, proje aşamasında olan Kars-Iğdır-Nahcivan demiryolu ve Kars Lojistik Merkezi gibi büyük kamu yatırımlarına ev sahipliği yapmaktadır.

Kars-Tiflis-Bakü ve Kars-Iğdır-Dilucu-Tahran-İslamabad demiryolları ile Trans-Kafkasya ulaşım koridorunun tesis edilmesi projesi, Marmaray vasıtasıyla Kazakistan ve Çin'i Avrupa'ya bağlayacaktır. Bu koridorla birlikte Kafkasya ve Orta Asya'ya yönelik insan ve mal trafiğinde meydana gelecek artış bölgenin stratejik konumunu daha da güçlendirecek olup Türkiye'nin batısı ve Avrupa pazarlarına olan coğrafi uzaklık dezavantajına rağmen TRA2 Bölgesi Asya pazarlarına yakınlığı ve geçiş yolu üzerinde olması nedeniyle önümüzdeki dönemde önemini ve gelişmişlik düzeyini arttırabilecek potansiyellere sahiptir.

TRA2 SERKA Bölgesel Raporu

¹ Bu bölüm, Kars Ticaret Borsası Akademik Danışmanı Doç. Dr. Deniz ÖZYAKIŞIR tarafından hazırlanmıştır.

Kars, Doğu Anadolu Bölgesi'nin kuzeydoğusunda yer alır. İl nüfusu 281.077'dir. Bu nüfusun %51,5'i şehirlerde yaşamaktadır (2021 sonu). İlin yüzölçümü 10.193 km²'dir. İlde km²'ye 28 kişi düşmektedir. İlde 8 İlçe, 9 belediye, bu belediyelerde 57 mahalle, ayrıca 381 köy bulunmaktadır.

İl sınırları içerisinde 1 üniversite bulunmaktadır: Kafkas Üniversitesi. Doğusunda Ermenistan ile sınırı bulunmaktadır.

Tarih

Paleolitik Dönemden Selçuklulara

Kars ili topraklarının tarihinin, yapılan birçok arkeolojik kazı çalışması sonucunda yaklaşık iki milyon yıl öncesinde yaşanan Yontma Taş Devri'ne uzandığı görünmektedir.^[4] Bu devirdeki dönemlerden kalma şölyen-aşölyen tipte işlenmiş el baltalarına Susuz ilçesinde, Cilavuz Deresi düzlüklerinde rastlanmıştır. Ağzıaçık Suyu'nun batısında kalan düzlüklerde ve Ani şehrinde el baltaları ve büyük yongalar bulunmuştur. Özellikle, Yazılıkaya mağaralarında bulunan duvar resimleri insanların yörede avcılık ve toplayıcılıkla uğraştıklarını ortaya koymaktadır. Bu resimlerde dağ keçileri, geyik ve eşek figürleri çizilmiştir.^[5] MÖ 9. yüzyılda Urartu Krallığı'nın sınırları dahilinde olan il, MÖ 7. yüzyılda Kimmerler ve İskitler'in istilalarına uğradı. Bu asrın ardından önce Medler'in daha sonra da Persler'in egemenliğine geçen topraklarda, MÖ 1. yüzyılda Ermeni Tigranlar'ın hakimiyeti sürdü. Daha sonra Roma İmparatorluğu'nun yönetimine giren yöre sonra sırasıyla; Partlar, Arakslılar, Sasaniler, Bizanslılar ve Araplar'ın eline geçti. Bu topraklar 11. yüzyılda tekrar Bizanslılar daha sonra Selçuklu Hanedanı ve Gürcüler'in yönetimine geçti. Anadolu Selçukluları ve Gürcüler arasında el değiştiren yöre, 1239'da Moğollar'ın, daha sonra sırayla İlhanlılar, Altın Orda Devleti, Karakoyunlu, Timur ve yine Karakoyunlu, Akkoyunlu ve Safevi yönetiminde kaldı.^[6]

Osmanlı Devleti dönemi

Kars toprakları 1534 yılında Kanuni Sultan Süleyman tarafından Osmanlı Devleti'ne katıldı. Kars, 19. yüzyıla kadar birçok kez Ruslar ve İranlılar'ın saldırısına uğradı. Bu yüzyılda Ruslar ve Osmanlılar



arasında el değiştiren yöre, 1877 yılında Ruslar tarafından alındı. 1917'de Bolşevik İhtilali'nin ardından önce Ermenilerin eline geçen ve 7 Nisan 1918'de kurtarılan Kars, Brest-Litovsk Antlaşması ile Osmanlılara bırakıldı. Mondros Ateşkes Antlaşması'ndan sonra Güneybatı Kafkas Geçici Hükümeti'nin merkezi olan Kars'ı İngilizler ele geçirdi. Kars'ı daha sonra Ermeniler'e ve Gürcüler'e bırakan İngilizler buradan çekildi.^[7]

Türkiye Millî Mücadelesi esnasında Kars

İngilizlerin çekilmesiyle Ermenistan'ın eline geçen Kars, Türk Kurtuluş Savaşı'yla 30 Ekim 1920'de Türklerin eline geçmiştir. 1921 yılında yapılan Moskova ve Kars Antlaşması ile yeni sınırlarına kavuşan Kars, Cumhuriyet'in ilanından sonra il yapıldı.^[8]

Coğrafya

Coğrafi konumu

Kars ili, Doğu Anadolu Bölgesi'nin, Erzurum - Kars Bölümü'nde yer alır. Kuzeyinde; Ardahan, doğusunda; Ermenistan'la, güneyinde; Iğdır ve Ağrıyla, batısında ise Erzurum'la çevrilidir^[9].

Coğrafi şekilleri

Rakımı ortalama 2000 m'yi bulan Kars ili topraklarının büyük bölümü yaylalardan oluşur. Akarsu vadileriyle yer yer parçalanılan ilde yaylalar dalgalı düzlüklerden oluşur. Kars ilinde yer alan önemli yükseltiler; Allahuekber Dağları, Kısır Dağı, Akbaba, Aladağ ve Aşağıdağ'dır. Aras Nehri ve Kura Nehri şehir topraklarından geçerek Hazar Denizi'ne dökülmektedir.^[10]

İklimi ve bitki örtüsü

Kars ilinde karasal iklim hakimdir. Yazları kurak, kışları ise yağışlı geçen ilde kışın sıcaklıklar -39 °C'ye kadar düşer. Karla kaplı gün sayısı 120'den fazladır. Bu ildeki iklim tipi diğer doğu illerine göre farklılıklar göstermektedir. Örnek olarak en çok yağışın yaz mevsiminde yağdığı gösterilebilir. Kars ili dahilinde yaz aylarında ilçeden ilçeye sıcaklık farklılıkları gözlemlenmektedir.

Örneğin Akyaka, Arpaçay, Digor ve Kağızman ilçeleri, Merkez ilçe başta olmak üzere Sarıkamış, Selim ve Susuz'dan daha sıcak olur^[11].

Aylar	Oca	Şub	Mar	Nis	May	Haz	Tem	Ağu	Eyl	Eki	Kas	Arl
Ort.En Yüksek °C	-4.6	-2.6	3.3	11.6	16.5	21.1	25.7	26.3	22.2	15.0	6.4	-1.4
Ort.En Düşük °C	-15.9	-14.3	-7.5	-0.1	3.8	6.8	10	9.9	5.4	0.6	-5.0	-11.7

Bu şema merkez ilçe bilgilerini kapsamaktadır. Kaynak:

Yaşanan sert iklim koşullarından ötürü il genelinin doğal bitki örtüsü bozkırdır. Ormanlar, dağların yüksek kesimlerine kadar çıkar. 'Sarıkamış Ormanları' buna bir örnektir. İl genelindeki yayla ve platoların çayırarla kaplanması sayesinde yayla hayvancılığı büyük önem taşımaktadır. Yörede Dünya'nın başka hiçbir yerinde yetişmeyen nadir bitki türleri bulunmaktadır^[13].

Ekonomi

Tarım ve hayvancılık

Kars ili ekonomisi büyük bir oranda tarım ve hayvancılığa dayalıdır. Kars ili arazisinin %34,7'si tarım arazisidir. İl genelinde başta hububat (buğday, arpa) üretimi olmak üzere yem bitkileri ve endüstri bitkileri yetiştirilmektedir. En çok üretilen ürün buğdaydır. Yıllık üretim 234.631 tonun üzerindedir. Bunu 170.984 tonla arpa ve 74.400 tonla şeker pancarı izlemektedir. İl genelinde en çok üretilen ürünlerden olan tahıllardır. Bunda ilin iklim yapısı, yer şekilleri ve coğrafi konumunun büyük etkisi vardır. Bu ürünlerin dışında başta Digor ve Kağızman ilçeleri olmak üzere meyve ve sebze üretimi de yapılmaktadır. Meyve üretiminde başı kayısı, elma ve ceviz çekmektedir. İl genelinde en çok yetişen sebzeler ise sırasıyla beyaz lahana, soğan ve taze fasulyedir.

Kars ili kırsalındaki en temel ekonomik sektör hayvancılıktır. Çayır ve mera arazileri %39,2 ile tarımsal araziden daha geniştir. Bu oranın büyük oluşu ilde özellikle küçük ve büyükbaş hayvancılığının gelişimine büyük katkı sağlamaktadır. 2005 yılı itibarıyla il genelinde 350.969 koyun, 332.071 sığır, 28.751 keçi, 19.107 tek tırnaklılar ve 202 manda bulunmaktadır. Bunun dışında özellikle arıcılık başta olmak üzere kümes hayvancılığı ve bu hayvanların sayısı ve ürettikleri bal ve yumurta sayıları da il halkının geçimine katkı sağlamaktadır. Kaşar ve bal haricinde üretilen hayvansal ürünler pazarlanmamaktadır. Bu ürünler sadece aile ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

Sanayi

Kars ili, yatırım azlığı sebebiyle 1968 tarihinde *Birinci Derecede Kalkınmada Öncelikli Yöre* olarak ilan edilerek bundan sonraki on yıl içerisinde sanayi tesislerinin açılması gerçekleşmiştir. Bugün il genelinde altı büyük sanayi tesisi mevcuttur. Bu tesisler şunlardır:

- Kağızman Kristal Tuz Rafinerisi
- Kars Şeker Fabrikası A.Ş.
- Kars Yem Fabrikası A.Ş.
- Kars Et Kombinası
- Kars Çimento Sanayi Ticaret A.Ş.
- Üç yıldız Değirmen Taşı

Bunun dışında Kars Organize Sanayi Bölgesi'nde ve Küçük Sanayi Sitesi'nde irili-ufaklı işletmeler vardır. Elde edilen sütten yapılan süt ürünlerinden en önemlisi olan kaşar Zavod adı verilen mandıralarda işlenir. Kars Kaşarı adı verilen bu ürün İzmir Enternasyonal Fuarı'nda 1937 yılından 1950'ye kadar gravyer ve beyaz peynir ile birlikte Türkiye Birincilik Ödülü'nü almıştır.

Ticaret

Kars halkının büyük bir kısmı geçimini tahıl tarımı ve geleneksel mera hayvancılığı ile sağlamaktadır. Hayvancılık genellikle küçük aile işletmeciliği şeklinde ve aile ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yapılmaktadır. Bu üretimden doğan ürünlerin büyük kısmı bu aileler tarafından tüketilmektedir.

Kars ili genelinde 2005 yılı itibarı ile yüzbinlerce büyük ve küçükbaş ve binlerce tek tırnaklı hayvan bulunmaktadır. Bunun dışında 44.296 arı kovanı olup yıllık ortalama 1058,63 ton bal üretilmektedir. 3000 ton beyaz peynir, 5000 ton kaşar peyniri ile 112.000 ton süt üretilmektedir. Bitkisel üretimde ise tahıl ürünleri başta gelmektedir. Kars'ta sanayi kesimi Gayri Safi Yurt içi Hasılasından yaklaşık binde 6 pay almaktadır. İl genelindeki sanayi tesisleri ağırlıklı olarak hayvansal ve tarımsal ürünleri işletmektedir. İl geneli mevcut sanayi kuruluşları; şeker, ayakkabı, yem, çimento, et, değirmen taşı, süt ürünleri, mobilya, tuz, bordür ve parke gibi alanlarda faaliyet göstermektedir. Son zamanlarda ildeki turizm sektörü de gelişmektedir.

Nüfus

Güncel Nüfus Değerleri (TÜİK 6 Şubat 2023 verileri)

Kars ili nüfusu: **274.829**'dur. Bu nüfusun % 52,84'ü şehirlerde yaşamaktadır (2022 sonu). İlin yüzölçümü 10.193km²'dir. İldekm²'ye **27 kişi** düşmektedir. (Bu sayı Merkezde 57'dir.) İlin tüm ilçeleriyle birlikte toplam nüfusu %2,22 oranında azalmıştır. Nüfusun en fazla azaldığı ilçe Digor (%- 5,94).

06 Şubat 2023 TÜİK verilerine göre merkez ilçeyle beraber 8 İlçe, 9 belediye, bu belediyelerde 57 mahalle ve ayrıca 381 köy vardır.

2022 yılı sonunda Kars ili ve ilçelerinin yerleşim yeri ve nüfusla ilgili sayısal bilgileri

İlçe	Nüfus 2021	Nüfus 2022	Nüfus Artışı %	Belediye Sayısı	Mahalle Sayısı	Köy Sayısı	Köy Nüfusu	Şehir nüfusu	Şehirde oturan %	Alanı km ² ^[23]	km ² 'ye düşen kişi
Akyaka	10.353	9.977	-3,70	1	3	27	7.951	2.026	20,31	417	24
Arpaçay	15.922	15.075	-5,47	1	4	48	12.731	2.344	15,55	1165	13
Digor	21.088	19.872	-5,94	2	2	37	14.474	5.398	27,16	1092	18
Kağızman	45.079	44.178	-2,02	1	9	62	23.048	21.130	47,83	1871	24
Merkez	117.312	117.235	-0,07	1	23	72	25.785	91.450	78,01	2048	57
Sarıkamış	39.486	37.744	-4,51	1	9	55	22.484	15.260	40,43	2038	19
Selim	22.267	21.488	-3,56	1	3	53	15.925	5.563	25,89	982	22
Susuz	9.570	9.260	-3,29	1	4	27	7.216	2.044	22,07	578	16
Kars	281.077	274.829	-2,22	9	57	381	129.614	145.215	52,84	10.191	27



Kars'taki nüfusa yaş düzeyleri açısından bakıldığında 0-14 yaş ve 15-64 yaş arasındaki nüfusun zaman içinde giderek azaldığı buna karşılık 65 yaş üstü nüfusun arttığı görülmektedir. Bu durum, çocuk bağımlılık oranının düşmesi ve yaşlı bağımlılık oranının artması açısından son derece dikkat çekicidir.

Çünkü üretime aktif olarak katılamayacak bir nüfusun artması buna karşılık aktif nüfus olarak ifade edilen 15-64 yaş arasındaki nüfusun azalması kent ekonomisi için önemli riskler taşımaktadır. Öte yandan çocuk bağımlılık oranının düşmesi kentteki doğurganlık hızının düşmesinin doğal bir sonucudur.

Kars'ta yıllar itibariyle nüfusun yaş düzeylerinde dikkat çekici değişimler yaşanmaktadır. Yaş bağımlılık oranlarının verildiği bir önceki tablodan da anlaşıldığı üzere 65 yaş ve üstü nüfustaki artış dikkat çekmektedir. Bu tabloda da görüldüğü gibi özellikle 60-64 yaş düzeyinden 90 ve üstü yaş düzeyine kadar gelen tüm yaş düzeylerinde yıllar itibariyle gözle görülür bir artış yaşanmıştır. Bu durum yaşlı bağımlılık oranının giderek artmasının temel sebebidir.

Kars'ta hane halkı büyüklüğü 2008'de 5,3 kişi iken yıllar içinde doğurganlık hızındaki düşüşün etkisiyle 2020'de 3,8 kişiye kadar gerilemiştir. Kilometre kareye düşen kişi sayısını ifade eden nüfusun yoğunluğu da 2021'den 2025'ye gelindiğinde 31 kişiden 28 kişiye düşmüştür.

Tablo 4:Kars'ın Nüfus projeksiyonu

Yıl	Nüfus projeksiyonu
2021	275.702
2022	272.621
2023	269.503
2024	266.335
2025	263.097

Kaynak: TÜİK

Kars'ın gelecek yıllardaki nüfus eğilimini gösteren nüfus projeksiyonu kentin nüfusunun gelecekte önemli ölçüde azalacağına işaret etmektedir. Buna göre 2025'te Kars nüfusunun 260 binlere kadar düşmesi öngörülmektedir.

2.4. GELİR GÖSTERGELERİ

Tablo 7:Ana sektörler göre Gayrisafi Yurtiçi Hâsıla (Bin TL)

Kaynak: TÜİK

Kars'ta temel sektörlerin mili gelire yaptığı katkıya bakıldığında hizmetler sektörünün ilk sırada olduğu, tarımın ikinci, sanayinin de üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Sanayi sektöründe yıllar itibariyle bir artış görülse de mevcut durumda kent ekonomisine ciddi katkısızlayacak bir düzeyden çok uzak



olduğu söylenebilir. Bununla birlikte özellikle hizmet sektöründeki ciddi ilerlemenin milli gelirdeki katkısı açıkça görülmektedir. Zira kentte yaratılan gayri safi katma değer %60'tan fazlası bu sektörden gelmektedir.

Kars'ta yaratılan Gayri Safi Katma değer içinde Tarımın payı 2010'dan 2020'ye gelindiğinde %36,7'den %28,4'e düşmüşken Sanayinin payı aynı dönemlerde %12,6'dan %11'e gerilemiştir. Buna karşılık aynı dönemlerde hizmetler sektörünün payı %50,7 iken %60,6'ya yükselmiştir.

Tablo 8: Kişi başına Gayrisafi Yurtiçi Hâsıla (TL ve \$)

Yıl	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Kişi başına GSYH (TL)	12.381	15.304	17.795	20.547	22.718	26.272
Kişi başına GSY H(\$)	5.663	5.644	5.889	5.633	4.818	4.626

Kaynak: TÜİK

Kars'ta kişi başı gelirden son on yıllık dönemde ulusal para cinsinden bir artış kaydedilmesine rağmen dolar cinsinden bakıldığında kişi başı gelirin 5.372 dolardan 4.626 dolara düştüğü görülmektedir.

2.5. İSTİHDAM VE İŞSİZLİK

Tablo 9: Kars İŞKUR göstergeleri

Yıl	İŞKUR Kayıtlı İşsiz Sayıları	Açık İş Sayısı	Başvuru Sayısı	İşbaşı Eğitim Programı Yararlanıcı Sayıları	Mesleki Eğitim Kursları ve Kursiyer Sayıları
2015	9.467	2.635	6.713	350	327
2016	7.186	4.161	7.696	774	498
2017	8.389	3.953	7.882	523	213
2018	8.471	2.185	13.020	745	253
2019	12.084	2.051	*	641	267
2020	12.724	2.418	*	770	204
2021	9.552	1.673	*	818	244

Kaynak: Kars İŞKUR, *2018,2019,2021 yıllarına ait veriler İŞKUR Gene Müdürlüğüne açıklanmamıştır.

Kars İŞKUR Müdürlüğüne göre Kars'ta 2012'de kayıtlı işsiz sayısı 12 binin üzerindeyken 2020'de bu sayı 9.552 kişiye gerilemiştir. Aynı dönemlerde yani 2010'da 3.617 olan açık iş sayısı 2020'de 1.673'e düşmüştür. Öte yandan işbaşı eğitim programındaki yararlanıcı sayısındaki ciddi artış ve mesleki eğitim kurslarındaki azalış dikkat çekmektedir.

Kars'taki açık iş sayılarının verildiği bir önceki tablonun doğal sonucu olarak buradada işe yerleştirme sayısı en yüksek olan ilk üç mesleğin sırasıyla



Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisi, Bedenİşçisi (Genel) ve Beden İşçisi (İnşaat) olduğu görülmektedir.

2.6. DIŞ TİCARET

Tablo 11: Kars İli Dış Ticaret Göstergeleri (Bin ABD \$)

Yıl	İhracat (\$)	İthalat (\$)	Dış Ticaret Dengesi (\$)	Dış Ticaret Hacmi (\$)
2010	158.694	3.048.936	-2.890.242	3.207.630
2011	1.094.496	1.801.306	-706.810	2.895.802
2012	3.241.226	3.982.378	-741.152	7.223.604
2013	635.193	4.784.636	-4.149.443	5.419.829
2014	410.663	3.375.329	-2.964.666	3.785.992
2015	0	1.322.940	-1.322.940	1.322.940
2016	136.148	2.579.959	-2.443.811	2.716.107
2017	361.070	4.322.129	-3.961.059	4.683.199
2018	208.046	10.377.672	-10.169.626	10.585.718
2019	487.191	3.261.070	-2.773.879	3.748.261
2020	1.247.046	1.048.110	198.936	2.295.156

Kaynak: TÜİK

Dış ticaret Kars'ın en zayıf olduğu göstergelerden birisidir. Kentin sınır kapısının kapalı olmasının yanı sıra mevcut girişimcilerin yurt içi ticareti yeterli görüp yurt dışına açılmamalarından kaynaklı olarak özellikle ihracat rakamlarının çok düşük hatta bazı dönemlerde 0 (sıfır) olarak kaydedildiği görülmektedir. İhracattaki bu düşüş hem dış ticaret hacmini düşürmekte hem de kentin sürekli dış ticaret açığı vermesine yol açmaktadır.

Tablo 12: Kars'taki ithalatın 2 yılda fasillara göre dağılımı (Bin ABD \$ ve %) , 2020-2021

FASILLAR-2020	2020	
	Değer(\$)	Pay (%)
Canlı hayvanlar	2.770.195	84,9
Kazanlar, makinalar, mekanik cihazlar ve aletler, nükleer reaktörler,bunların aksam veparçaları	474.298	14,5
Motorlu kara taşıtları, traktörler, bisikletler, motosikletler ve diğer karataşıtları, bunlarınakşam, parça, aksesuarı	15.166	0,5
Sanat eserleri, koleksiyon eşyası ve antikalalar	1.411	0,0
Toplam	3.261.070	100,0
FASILLAR-2021	2021	
	Değer (\$)	Pay (%)
Canlı hayvanlar	976.418	93,2
Kazanlar, makinalar, mekanik cihazlar ve aletler, nükleer reaktörler,bunların aksam veparçaları	44.913	4,3
Demir veya çelikten eşya	14.415	1,4
Plastikler ve mamulleri	5.814	0,6
Optik, fotoğraf, sinema, ölçü, kontrol, ayar, tıbbi, cerrahi alet ve cihazlar,bunların aksam,parça ve aksesuarı	3.210	0,3



Adi metallerden aletler, bıçakçı eşyası ve sofrta takımları, adi metallerden bunların aksam veparçaları	1.680	0,2
Gıda sanayiinin kalıntı ve döküntüleri, hayvanlar için hazırlanmış kaba yemler	1.519	0,1
Vatka, keçe ve dokunmamış mensucat, özel iplikler, sicim,kordon, ip, halat ve bunlardanmamul eşya	87	0,0
Emdirilmiş, sıvanmış, kaplanmış veya lamineedilmiş dokunabilir mensucat, dokunabilir maddelerden teknik eşya	54	0,0
Toplam	1.048.110	100,0

Kaynak: TÜİK

Kars'ta son iki yılda gerçekleştirilen ithalatta canlı hayvan ithalatının ilk sırada ve önemli bir paya sahip olduğu görülmektedir. İthalatta ikinci sırada ise Kazanlar, makinalar, mekanik cihazlar ve aletler, nükleer reaktörler, bunların aksam ve parçalarının olduğu görülmektedir.

Tablo 13: Kars'taki ihracatın 2 yılda fasillara göre dağılımı (Bin ABD \$ ve %), 2021-2022

FASILLAR-2021	2020	
	Değer (\$)	Pay (%)
Tuz, kükürt, topraklar ve taşlar, alçılar, kireçler ve çimento	275.836	56,6
Diğer hayvansal menşeli ürünler (kıl, kemik, boynuz, fildişi, mercan, bağırsak, vb.)	104.036	21,4
Motorlu kara taşıtları, traktörler, bisikletler, motosikletler ve diğer kara taşıtları, bunların aksam, parça, aksesuarı	96.628	19,8
Kazanlar, makinalar, mekanik cihazlar ve aletler, nükleer reaktörler, bunların aksam veparçaları	5.310	1,1
Mobilyalar, yatak takımları, aydınlatma cihazları, reklam lambaları, ışıklı tabelalar vb.,prefabrik yapılar	2.161	0,4
Demir veya çelikten eşya	1.154	0,2
Elektrikli makina ve cihazlar, ses kaydetme-verme, televizyon görüntü-ses kaydetme-verme cihazları, aksam-parça-aksesuarı	1.058	0,2
Dokunabilir maddelerden hazır eşya, takımlar, kullanılmış giyim ve dokunmuş diğer eşya, paçavralar	522	0,1
Süt ürünleri, yumurtalar, tabii bal, diğer yenilebilir hayvansal menşeli ürünler	192	0,0
Plastikler ve mamulleri	108	0,0
Seramik mamulleri	186	0,0
TOPLAM	487.191	100
FASILLAR-2022	2021	
	Değer (\$)	Pay (%)
Tuz, kükürt, topraklar ve taşlar, alçılar, kireçler ve çimento	870.025	69,8
Diğer hayvansal menşeli ürünler (kıl, kemik, boynuz, fildişi, mercan, bağırsak, vb.)	186.199	14,9
Kazanlar, makinalar, mekanik cihazlar ve aletler, nükleer reaktörler, bunların aksam ve parçaları	160.123	12,8



Kars'ta son iki yılda gerçekleştirilen ihracatta Tuz, kükürt, topraklar ve taşlar, alçılar, kireçler ve çimentonun kayda değer bir payı olduğu görülmektedir. İhracatta ikinci sırada ise diğer hayvansal menşeli ürünlerin (kıl, kemik, boynuz, fildişi, mercan, bağırsak, vb.) payı dikkat çekmektedir

SANAYİ VE TEKNOLOJİ

Tablo 14: Kars'ta Düzenlenen Yatırım Teşvik Belgeleri

Yıl	Sabit Yatırım Tutarı (Milyon TL)	Belge (Adet)	İstihdam (Kişi)
2017	56	5	1344
2018	759	19	609
2019	73	7	96
2020	89	11	263
2021	259	23	589

Kaynak: Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü

Kars'ta gerçekleştirilen sabit yatırım tutarı 2017'den 2021'ye gelindiğinde istikrarsız bir yapı göstermekle birlikte 2017 ve 2021 yılı tutarları dikkat çekicidir. Ayrıca düzenlenen belge adedi 2017'de 5 iken 2021'de 23'e yükselmiştir aynı dönemlerde istihdam edilen kişi sayısı da 1344'dan 589'a düşmüştür.

Tablo 15: Kars'ta Coğrafi İşaret göstergeleri

Coğrafi işaretin adı	Türü	Başvuru Tarihi	Tescil tarihi	Tescil ettiren	Durum
Sümer Kars el halısı	Mahreç işareti	1996	1997	Kars Belediyesi	Tescilli
Kars el halısı	Mahreç işareti	1996	1997	Kars Belediyesi	Tescilli
Kars Türk çoban köpeği	Menşe adı	2001	2002	Askeri Veteriner Okulu Ve Eğitim Me. Komutanlığı	Tescilli
Kars kaşarı	Menşe adı	2014	2015	Kafkas Üniversitesi Rektörlüğü	Tescilli
Kağızman uzun elması	Menşe adı	2012	2017	Kars İl Özel İdaresi	Tescilli
Kars balı	Menşe adı	2016	2018	Kars İli Arı Yetiştiriciler Birliği	Tescilli
Kavılca bulguru	Menşe adı	2020	*	Kars Ziraat Odası	Başvuru
Geleneksel kurutulmuş Karskaz eti	Menşe adı	2023	*	Kars Ticaret Ve Sanayi Odası	Tescilli

Kars'ta çeşitli kurumlar tarafından başvuru yapılarak coğrafi işaret alınan tescilli ürünler arasında Sümer Kars el halısı, Kars el halısı, Kars Türk çoban



köpeği, Kars kaşarı, Kağızman uzun elması , Kars balı, Kars kaz eti yer alırken Kavılca bulguru ve Geleneksel kurutulmuş Kars kaz eti ise coğrafi işaret için başvuru süreci yapılmış iki ürün olarak dikkat çekmektedir.

Tablo 16: Kars'ta Patent, Faydalı Model ve Marka başvurusu

Yıl	Patent		MARKA	
	Başvuru sayısı	Tescil sayısı	Başvuru sayısı	Tescil sayısı
2017	4	2	29	21
2018	0	0	39	11
2019	3	0	39	30
2020	2	0	42	20
2021	4	0	55	35

Kaynak: Kars İl Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü

Kars'ta son dönemlerde özellikle marka başvuru ve tescil sayısında önemli bir gelişme yaşandığı görülmektedir. 2021 itibariyle 55 marka başvurusundan 35 tanesi tescil edilmiştir. Öte yandan yalnızca 2017'da yapılan 4 patent başvurusundan 2 tanesinin tescil edildiği, faydalı modelde ise 2017 ve 2021'de olumlu gelişme yaşandığı görülmektedir. Buna göre 2017'te 4 faydalı model başvurusundan 2 tanesi tescil alırken 2021'de ise 4 başvurudan 0 tanesi tescil almıştır.

2.4. TARIM VE HAYVANCILIK

Tablo 17: Kars'ta Tarımsal Alan Kullanımı (Çayır ve mera alanları hariç) (hektar)

Yıl	Ekilen Alan (a)	Nadas Alanı (b)	Uzun ömürlü bitkilerin alanı (c)	Toplam işlenen tarım alanı ve uzun ömürlü bitkiler (a+b+c)	Yem bitkileri
2017	213119	1969	777	215865	92626
2018	199384	1919	889	202194	100569
2019	199897	1600	1058	202557	113304
2020	207305	1053	1715	210072	128687
2021	216163	1037	1828	219028	133776

Kaynak: TÜİK

Kars'ta tarım alanlarının kullanımına bakıldığında ekilen alanın son 5 yıllık süreçte arttığı, nadasa bırakılan alanın azaldığı ve özellikle uzun ömürlü bitkilerin alanında önemli bir artış kaydedildiği görülmektedir. Ayrıca son beş yıllık dönemde yem bitkileri alanında gözle görülür artış dikkat çekmektedir.



Tablo 18: Kars İli Yem Bitkileri Üretimi (da), 2017-2020

Yıl	Fiğ (da)	Korunga (da)	Yonca (da)	Yulaf (da)	Silajlık Mısır (da)
2017	601.529	45.466	1.811		6.521,69
2018	704.722	76.672	2.845	31.198	5.645,43
2019	488.826	92.862	5.157	376.511	9.854,10
2020	513.647	73.728	6.201	352.473	7.442,81
2021	193.542	79.585	2.210	566.472	7.795,89

Kaynak: Kars İl Tarım ve Orman Müdürlüğü

Son beş yıllık dönemde Kars'taki yem bitkileri üretimine ürünler bazında bakıldığında genel bir istikrarsızlık görülmekle birlikte son dönemlerde özellikle yulaf ve silajlık mısır üretimindeki çarpıcı artış ve fiğ üretimindeki ciddi düşüş dikkat çekmektedir.

Tablo 20: Kars'ta Tarımsal destek çeşitleri

Tarımsal destek çeşitleri	İşletme Sayısı			Destekleme Alanı (da)		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Hububat Baklagil ve Dane Mısır Ödemesi	626	723	356	63.614,17	70.043,85	31.759,80
Katı Organik- Organomineral Gübre Desteği		1	41		168,659	266,267
Mazot ve Gübre Desteği	28045	27423	28070	2.239.447,76	2.213.622,72	2.252.461,18
Organik Tarım Destekleri	3397	234		511.126,86	15.299,07	
Sertifikalı Fidan Kullanım Desteği	19	3		313,795	37,06	
Sertifikalı Tohum Kullanım Desteği	125	124	168	7.657,06	7.507,26	8.071,03
Yem Bitkileri	17395	17487	17001	972.546,43	953.712,54	858.855,72

Kaynak: Kars İl Tarım ve Orman Müdürlüğü

Kars'ta Hububat Baklagil ve Dane Mısır üretimi yapan işletme sayısının yarı yarıya düşmesinden kaynaklı olarak destekleme alanı da yarı yarıya düşmüştür. Katı Organik- Organomineral Gübre üretiminde ise son iki yılda desteklenen işletme sayısı 1'den 40'a

yükselmiş ona göre destekleme alanı da önemli ölçüde artmıştır. Öte yandan Mazot ve Gübre Desteği alan işletme sayısında ve desteklenen alanda son üç yılda önemli bir değişim yaşanmamakla birlikte sınırlı bir artışın yaşandığı söylenebilir. Buna karşılık Sertifikalı Tohum Kullanımında hem işletme sayısında hem de desteklenen alan miktarında ciddi bir artış görülmüştür.



Tablo 22: Kars'ta yapılan tarım ve hayvancılık destekleri (TL)

Yıl	Hayvancılık Destekleme Miktarı	Tarımsal Destekleme Miktarı
2017	85.443,00	51.014.148,36
2018	12.421.612,94	58.632.228,12
2019	116.054.163,46	75.893.246,49
2020	115.571.432,25	130.654.367,19
2021	95.535.845,33	116.988.311,12

Kaynak: Kars İl Tarım ve Orman Müdürlüğü

Kars İl Tarım ve Orman Müdürlüğü verilerine göre Kars'ta yapılan hayvancılık destekleme miktarları istikrarsızlık göstermekle birlikte özellikle 2017 ve 2018 yıllarında ciddi bir yükselişin kaydedildiği ancak 2021'de ise düşüş yaşandığı görülmektedir. Tarımsal destekleme miktarında ise 2017'ten 2021'a kadar gayet olumlu bir artış yaşanmış ancak 2021'de bir önceki yıla göre sınırlı da olsa bir düşüş yaşanmıştır. Ancak son iki yılda tarımsal destekleme miktarında ciddi bir artış olduğu açıkça görülmektedir.

Tablo 23: Kars'ta büyükbaş hayvan varlığı (baş)

Yıl	Dana ve buzağı : erkek (baş)	Dana ve buzağı: dişi (baş)	Tosun: 1-2 yaş (baş)	Düve: 1-2 yaş (baş)	İnek: 2 yaş ve üzeri (baş)	Boğa ve öküz: 2 yaş ve üzeri (baş)	Man da (baş)	Toplam Büyükbaş
-----	------------------------------	----------------------------	----------------------	---------------------	----------------------------	------------------------------------	--------------	-----------------

2011	49061	49383	43246	58883	208069	23850	7	432499
2012	50527	50483	41025	65523	252625	28050	19	488252
2013	54482	55020	52622	74143	255980	27379	19	519645
2014	61056	57968	44363	66185	257062	32058	30	518722
2015	53447	52599	27838	36471	235225	36969	26	442575
2016	52968	53340	28849	41923	234806	39460	22	451368
2017	49625	54504	38063	74627	215025	35480	38	467362
2018	54844	57096	37559	73484	190412	36656	50	450101
2019	76872	82672	66589	102711	216710	51347	65	596966
2020	81064	83647	67609	105739	218782	50850	63	607754

Kaynak: TÜİK



Kars'ta 2011 yılında 396.620 baş olan büyükbaş hayvan sayısı 2020 itibariyle 607.754 baş olarak kaydedilmiştir. Son on yıllık dönemde dana, tosun, düve, inek, boğa ve manda sayısında gözle görülür bir artışın olduğu görülmektedir. Toplam büyükbaş hayvan sayısında 2010 ile 2020 arasında 211.134 başlık bir artış kaydedilmiş olup aynı dönemler arasında en fazla artışın 47.374baş ile düvede yaşandığı görülmektedir.

Tablo 24: Kars'ta küçükbaş hayvan varlığı

Yıl	Koyun (baş)	Keçi (baş)	Toplam Küçükbaş
2010	195992	10548	206540
2011	247644	13477	261121
2012	338959	24253	363212
2013	321052	25769	346821
2014	466500	33000	499500
2015	531704	35444	567148
2016	529541	34386	563927
2017	446532	35337	481869
2018	423500	33000	456500
2019	440272	28229	468501
2020	486989	33466	520455

Kaynak: TÜİ

Kars'ta son on yıllık dönemde küçükbaş hayvan sayısında çarpıcı bir artış olduğu görülmektedir. Buna göre 2010 yılı ile 2020 yılı arasındaki farka bakıldığında 313.915 başlık bir artış yaşandığı görülmektedir.

Aynı dönemler arasındaki farka koyun ve keçi açısından bakıldığında 290.997 baş koyun artışı ve 22.918 baş keçi artışı olduğu görülmektedir.



2.5. TURİZM

Ani Ören yerinin ziyaretçi saylarına bakıldığında 2011'den 2015'e kadar yabancı sayısında gözle görülür artış dikkat çekmektedir. 2015'ten sonra yabancı ziyaretçi sayısında ciddi bir düşüş yaşanırken yerli ziyaretçi sayısında olumlu bir seyir izlenmiş bu durum toplam ziyaretçi sayısının giderek artmasını sağlamıştır. Öte yandan 2020'de rakamların çarpıcı bir biçimde düşmesini dünya genelinde yaşanan Covid-19 Pandemisiyle açıklamak mümkündür.

Kars'ta gerek belediye belgeli gerekse turizm yatırım belgeli ve turizm işletme belgeli statüsündeki konaklama tesisi sayısında son dönemlerde ciddi bir artış kaydedilmiştir. En fazla artışın turizm işletme belgeli tesis sayısında yaşandığı görülmektedir. Genel olarak tesis sayılarındaki bu olumlu gelişme oda ve yatak sayısı bakımından da yaşanmıştır.

Kars ve ilçelerinde bulunan tesislerdeki konaklama sayılarına bakıldığında Covid-19 Pandemisinin hız kazandığı 2020 yılı hariç genel olarak son beş yılda artış kaydedildiği görülmektedir. Özellikle turizm işletme belgeli tesislerde 2015'te yaklaşık 50 bin olan konaklama sayısı, 2019'da iki kattan daha fazla artarak 111 binlere yükselmiştir. Belediye belgeli tesislerde aynı dönemler için yaklaşık 7 binlik bir artış kaydedilmiştir.

Kars'ta sağlık personeli bakımından son on yıllık dönemde sayısal olarak bir artış kaydedildiği görülmektedir. Ancak gelen personelin uzun süre burada kalmayı tercih etmemesi ve genel sağlık altyapısındaki yetersizliklerden dolayı rakamlardaki bu olumlu durum ne yazık ki sağlık hizmetine yansımamaktadır. Dolayısıyla Kars'ın sağlık alanında Erzurum'a ciddi anlamda bağımlı bir konumda olduğunu söylemek mümkündür.

Kars'ta hali hazırda toplam 8 hastane hizmet vermekte olup bunların 7 tanesi Sağlık Bakanlığı, 1 tanesi Kafkas Üniversitesi bünyesinde hizmet vermektedir. Hastane yatak sayılarına bakıldığında Sağlık Bakanlığına bağlı hastanelerde sınırlı bir artış olduğu buna karşılık üniversite hastanesinde gözle görülür bir artış olduğu söylenebilir. Genel olarak bakıldığında yüz bin kişi başına toplam hastane yatak sayısında ise sınırlı bir artışın olduğu görülmektedir.

2.6. SOSYO-EKONOMİK GELİŞİMİŞLİK VE REKABETÇİLİK

Kars, kısaca SEGE olarak ifade edilen sosyo-ekonomik gelişmişlik endeksi sıralamasında 1996'da 79 il arasında 62.sırada yer alırken 2003'te 81 il arasında 67.sırada, 2011'de 81 il arasında 68.sırada ve son olarak 2017'de 81 arasında 69.sırada yer almıştır. Kısacası Kars, SEGE sıralamalarında 2003'ten bu yana geriye düşmektedir. Kars'ın bu endekste daha üst basamaklara gelebilmesi kentin sahip olduğu sosyo-ekonomik göstergelerin iyileştirilmesiyle mümkün olacaktır.



Tablo 30:Kars'ın İlçelerinin Sosyo-ekonomik Gelişmişlik (SEGE) sıralaması, 2021

İlçe sırası	Gelişmişlik Sırası (970 İlçe içinde)	Sosyo-Ekonomik GelişmişlikEndeksi
1. Merkez	258	0,376
2. Sarıkamış	770	-0,702
3. Akyaka	831	-0,905
4. Arpaçay	872	-1,053
5. Susuz	877	-1,057
6. Selim	885	-1,089
7. Kağızman	890	-1,129
8. Digor	934	-1,376

Kaynak: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, İlçelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması 2021

İlçelerin sosyo ekonomik gelişmişlik sıralamalarının en son yayınlandığı 2021 yılında en gelişmiş üç ilçenin değiştiği görülmektedir. Buna göre Kars'ın en gelişmiş üç ilçesi sırasıyla Merkez, Sarıkamış ve Akyaka olduğu görülmektedir. 2017 yılındaki SEGE sıralamasına göre 2021'deki sıralamada Kars'ın ilçeleri arasında Kağızman'ın 3.sıradan 7. Sıraya gerilemesi dikkat çekmektedir. Bununla birlikte 2021 'deki SEGE sıralamasında da Digor'un yine Kars ilçeleri görülmektedir.

2. MEVCUT DURUM ANALİZİ

3.1. TİCARET BORSALARI HAKKINDA GENEL BİLGİ

Borsa kelimesi terim olarak yeni olmasına rağmen, çok eski tarihlerden itibaren ekonomik hayatta yer alan bir kavramdır. Borsaların varlığını ticaretin başlangıç tarihine bağlamak mümkündür.

İnsanlık tarihinde ekonomik ve ticari faaliyetlerin bağlanması ve gelişmesiyle birlikte

Bugünkü anlamıyla borsalardan söz edilse bile, işlevleri itibarı ile borsacılık olayından bahsetmek yanlış bir tespit olmayacaktır. Bu noktadan hareketle, bugünkü borsaların kaynağını M.Ö .1500- 1200 yüzyılları arasında kurulan Pazar ve panayırlarda aramak gerekir. Denizci bir kavim olan Fenikeliler ticaret amacıyla gittikleri yerlerde panayırlar kurarlar ve ileri bittiğinde banka ülkelerde panayır kurmak üzere oradan ayrılırlardı. Panayırlar belli dönemlerde ekonomik karakteri farklı olan iki bölge arasındaki geçim yerlerinde kurulurdu. Ticaretin gelişmesiyle birlikte pazar ve panayırlar gelişmeye başlamıştır. 13. Yüzyılda ilk senedin ortaya çıkması ve 15. yüzyılın sonuna doğru bu senetlerin büyük tüccarlar arasında kullanılmasıyla birlikte ticaret hız kazanmaya.

Ticari senetlerin günden güne yayılmasının etkisiyle sarraflık önemini kaybetmiş ve gelişmeler sonucu 1514 yılında Paris'te 6 sanat locasının zorunlu olarak dağıldığı görülmüştür. Böylece ticari senetlerin kullanımının artmasıyla sarrafların yerini Kurtiye adı verilen bir meslek gurubu almaya başlamıştır. Ticaretin yoğun olduğu Şekillerde ve o şehrin ismi verilerek anılan tüccarların toplandığı bu yerlere meydan (place), tribün (estrade), mübadele yeri (change) veya lonca (loge) gibi çeşitli isimler verilmiştir tir. 16. Yüzyıldan itibaren bu toplantı yerlerine Borsa adı verilmeye başlanmıştır.

İlk borsa 1304 tarihinde 9. Philip tarafından Paris'te Pont gu Change Köprüsü üzerinde kurulmuştur. Ancak ayrı bir bina olarak ilk borsa Belçika'nın Anvers



şehrinde, Anvers Borsası adı altında 1460 yılında faaliyete geçmiştir. Bunu Lyon Borsası (1530) ve Toulouse Borsası (1549) takip etmiştir. 1602’de Doğu Hindistan, 1622’de Batı Hindistan kumpanyaları kurulmuştur. Organize olmuş pazarların en gelişmiş şekli olan borsaların değişik tanımları yapılmaktadır.

15 Nisan 1886 tarihinde yürürlüğe giren Umum Borsalar Nizamnamesi borsayı şöyle anlatmaktadır. ”Borsa, simsarların, bankerlerin, telaların, deniz nakliyatı yapan kampanya acentelerinin, gemi sahiplerinin, kaptanların ve sigortacıların, her türlü esham ve tahvilat üzerine iş yapanların toplandığı yerdir.” Borsa alıcı ve satıcının ve onların vekillerinin (aracıların) emtia, menkul kıymet, hizmet veya bunlara misli emtia veya kıymetten sayılan diğer şeyler üzerine muamele yapmak amacıyla bir araya geldikleri, belirli sürelerde belirli yerlerde kurulan organize edilmiş pazarlardır. Borsa arz ve talebin karşılaştığı, tek bir fiyat oluşumuna imkan veren ve kamu yararına devlet tarafından (veya otokontrol sistemiyle) denetlenen, mesleki nitelik taşıyan kamu kurumlarıdır.

3.2. Dünyada Ticaret Borsacılığı

Kıtaların keşfi sonucu büyük deniz yollarının açılmasıyla dünya ticaretinin Atlantik kıyılarına kayması Anvers’in önemini arttırmıştır. Dört tarafı bölmelerle çevrili salonu ile Anvers borsası kalabalık bir iş adamı grubunun muamelelere katılmasını sağlamıştır. Anvers borsa kapısını tüm milletlere açmıştır. Anvers borsasından kısa bir süre sonra Fransa’da Lyon ve Toulouse borsaları hizmete girmiştir. Paris’te ilk borsa 1724 yılında resmen faaliyete geçmiştir.

Dünyada Hamburg ve Bremen borsaları da önemli bir yer tutmaktadır. Günümüzde bilinen en büyük borsalarından biri olan Newyork borsası 1729 yılında 24 kişinin öncülüğünde kurulmuştur.

3.3. Türkiye’de Ticaret Borsacılığı

Osmanlı İmparatorluğu döneminde ticaret borsalarından ilk defa, Islahat fermanı kapsamında yürürlüğe konulan” Meclis-i Ziraat ve Ticaret” başlığını taşıyan nizamnamede sözü edilmektedir. Islahat Fermanı’nda “Ziraat, Sanayi ve Ticaretin Islahı ve Teksiri” kurulmuş olan Ticaret Bakanlığı’nın asli vazifesi olarak görülmüş, 13 haziran 1292 (1876) tarihinde çıkarılan kararname ile “Meclis-i Ziraat ve Ticaret” cemiyetleri kurulması ifade edilmiş ve bu meclislerin ticaret odaları kurmalarının yanında kambiyo ve ticaret borsaları kurmaları öngörülmüştür. Bu nizamname çerçevesinde 1877 tarihinde İstanbul’da “Ziraat ve Ticaret Cemiyeti” kurulmuştur. Dersaadet Ticaret Odası 1881’de Dersaadet Sanayi Odası ve yine aynı tarihte” Der saadet Ziraat Odası” faaliyete geçmiştir. 1887 Tarihinde bu üç kuruluş “İstanbul Ticaret, Sanayi ve Ziraat Odası” adı altında birleştirilmiştir.

Bu gelişmeler ışığında 1891 yılında “ İzmir Ticaret ve Sanayi Borsası”, 1913 yılında Adana Ticaret Borsası, 1920’de ise Antalya Ticaret Borsası kurularak faaliyete geçmiştir. Takip eden yıllarda 1.İktisat Kongresi’nde Ticaret Borsaları ile ilgili olarak alınan kararlar doğrultusunda Ticaret Borsaları’nın kurulması ve geliştirilmesi çalışmaları hızlandırılmıştır. Bu çerçevede 1924 tarihli ”İstanbul Borsası Nizamnamesi” yürürlüğe konulmuş ve 21 şubat 1925 tarihinde İstanbul Ticaret Borsası kurulmuştur. İstanbul Ticaret Borsası için hazırlanan nizamname 3 Mayıs 1341 (1925) tarihinde “İzmir Ticaret ve Zahire Borsası” talimatnamesi halinde yürürlüğe girmiştir.

15.03.1950 Tarih ve 7457 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 5590 sayılı “Ticaret ve Sanayi Odaları, Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Kanununun 32-60 maddeleri Ticaret Borsaları ile ilgili düzenlemeleri içermektedir. 5590 Sayılı Kanun 01.06.2004 Tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5174 sayılı kanunla yürürlükten kaldırılmıştır



3.4. Borsanın Tanımı

5174 sayılı Odalar, Borsalar ve Birlik (TOBB) kanununun 28. Maddesine göre; “ Ticaret borsaları, bu Kanunda yazılı esaslar çerçevesinde borsaya dahil maddelerin alım satımı ve borsada oluşan fiyatlarının tespit, tescil ve ilanı işleriyle meşgul olmak üzere kurulan kamu tüzel kişiliğine sahip kurumlardır.”

Borsa denildiğinde genellikle hisse senetlerinin işlem gördüğü Menkul kıymet borsaları akla gelmektedir. Ancak ticaret borsaları ile menkul kıymet borsaları arasında farklar bulunmaktadır. İkisini birbirinden ayıran en temel fark; ticaret borsalarında zirai ürünlerin işlem görmesidir.

Ticaret borsaları, hukuki mevzuatla sınırları belirlenmiş mali ve idari özerkliğe sahip kurumlardır. Bir başka ifadeyle; devlete herhangi bir parasal yük getirmeden kendileri kaynak yaratan, kullanan, hatta kamu kuruluşlarına kaynak aktaran kuruluşlardır. Ayrıca, kendi üyeleri arasında seçimle gelmiş kurullar tarafından yönetilmektedir. Bu yönü ile de hürriyetçidemokrasinin vazgeçilmez unsurudur. Ticaret borsaları aynı zamanda piyasa ekonomisinin önemli bir parçasıdır. Çünkü, ticaret borsalarında, tarım ürünlerinin fiyatları, arz-talep koşullarına göre oluşmaktadır.

3.5. Borsanın Görevleri

Borsanın yasal olarak yapmak zorunda olduğu görevler 01.06.2004 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu’nun 34ncü maddesinde açık olarak belirtilmektedir. Bu madde uyarınca Borsanın yapmak zorunda olduğu görevler şunlardır;

- a) Borsaya dahil maddelerin, borsada alım satımını tanzim ve tescil etmek.
- b) Borsaya dahil maddelerin borsada oluşan her günlük fiyatlarını usulü dairesinde tespit ve ilân etmek.
- c) Alıcı ve satıcının, teslim ve teslim alma ile ödeme bakımından yükümlülüklerini, muameleler intasfiye şartlarını, fiyatlar üzerinde etkili şartları ve ihtilaf doğduğunda ihtiyari tahkim usullerini gösteren ve Birliğin onayıyla yürürlüğe girecek genel düzenlemeler yapmak.
- d) Yurt içi ve yurt dışı borsa ve piyasaları takip ederek fiyat haberleşmesi yapmak, elektronik ticaret ve internet ağları konusunda üyelerine yol göstermek.
- e) 51 inci maddedeki belgeleri düzenlemek ve onaylamak.
- f) Borsaya dahil maddelerin tiplerini ve vasıflarını tespit etmek üzere laboratuvar ve teknik bürolar kurmak veya kurulmuşlara iştirak etmek.
- g) Bölgeleri içindeki borsaya ilişkin örf, adet ve teamülleri tespit etmek, Bakanlığın onayını sunmak ve ilân etmek.
- h) Borsa faaliyetlerine ait konularda ilgili resmi makamlara teklif, dilek ve başvurularda bulunmak; üyelerinin tamamı veya bir kesiminin menfaati olduğu takdirde bu üyeleri adına veya kendi adına dava açmak.
Rekabeti bozucu etkileri olabilecek anlaşma, karar ve uyumlu eylem niteliğindeki uygulamaları izlemek ve tespiti halinde ilgili makamlara bildirmek.
- j) Mevzuatla bakanlıklara veya diğer kamu kurum ve kuruluşlarına verilen işlerin, bu Kanunda belirtilen kuruluş amaçları ve görev alanı çerçevesinde borsalara tevdi halinde bu işleri yürütmek.
- k) Üyelerinin ihtiyacı olan belgeleri vermek ve bunlara ilişkin gerekli hizmetleri yapmak.
- l) Sair mevzuatın verdiği görevlere, ilgili kanunlar çerçevesinde birlik ve



bakanlıkça verilecek görevleri yapmak.

3.6. Kars Ticaret Borsası Hakkında

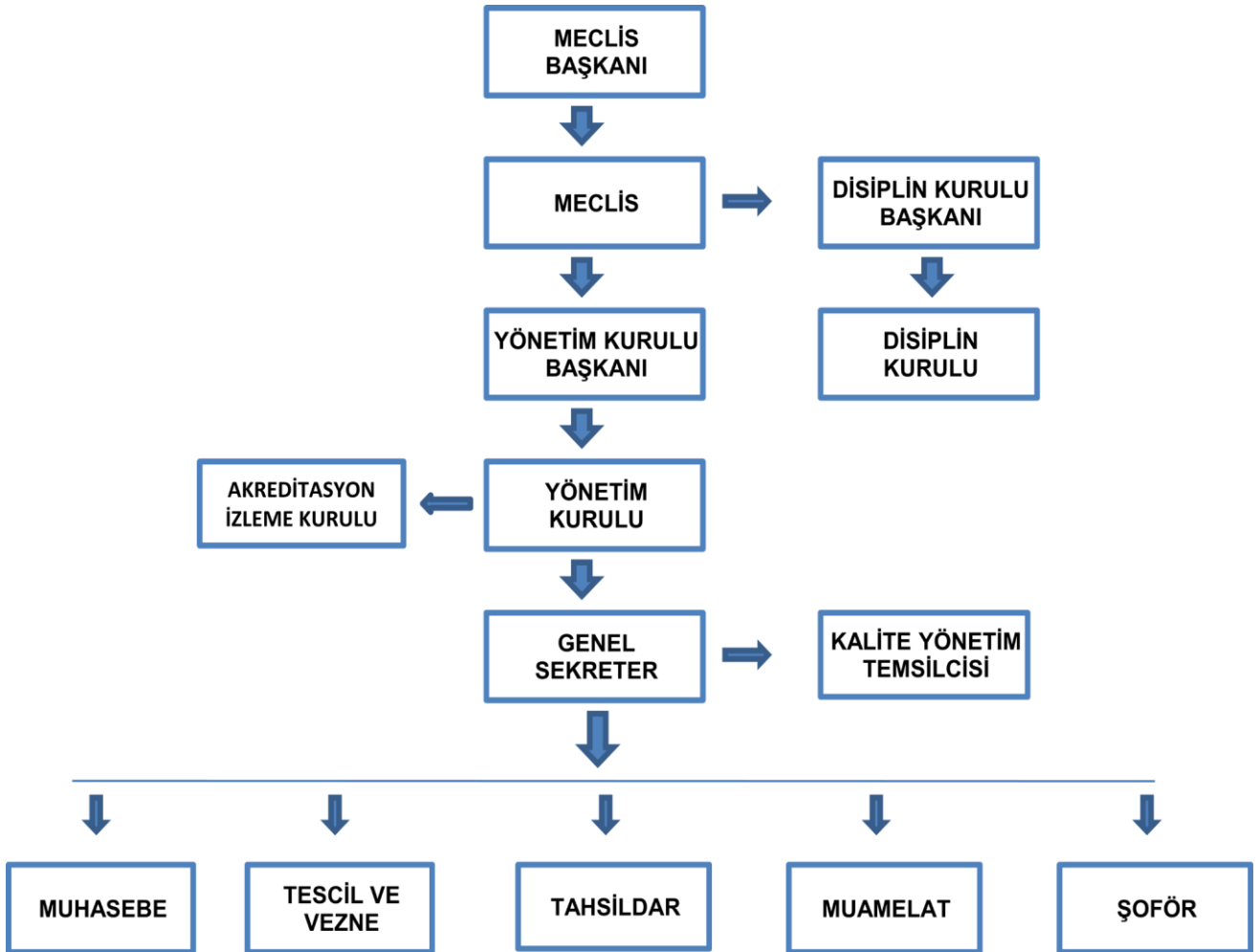
Ticaret Borsaları, 5174 Sayılı Kanunda yazılı esaslar çerçevesinde Borsaya dahil maddelerin alım- satımı ve Borsada oluşan fiyatlarının tespit, tescil ve ilanı işleriyle meşgul olmak üzere kurulan kamu tüzel kişiliğine sahip kurumlardır.

Borsamız idari binası 270 m2 alana sahip olup İsmail Aytemiz Caddesinde yer almaktadır. 2008 yılında Başkanımızın büyük çabası ve Ticaret ve Sanayi Bakanlığının teşvikiyle Borsamıza yeni bir gayrimenkul kazandırılmıştır. Bu değerli arazi, 30 Ekim Mahallesi Erzurum yolu üzerinde yer alan ve yola 200 m cepheli 52.000 m2 alana sahip ve 200 büyük başlık fenni besi ahırından oluşmaktadır.

Borsamız Canlı Hayvan Alım-Satım Şubesi 1937-1967 yılları arasında ilimizin şimdiki valilik binasının bulunduğu arazi üzerinde hizmet vermiştir. 1967 yılında Borsa Yönetim Kurulu tarafından Karadağ Mahallesinde Ardahan yolu üzerinde Kars Ticaret Borsası Milli Emlak'a ait 40 dönümlük araziye kiralarak şimdiki Canlı Hayvan Alım Satım Şubesini kurmuştur. Kars Ticaret Borsası; 200'ü gerçek kişi ticari işletmesi, 65'i anonim şirket, 19'u kooperatif, 167'si Ltd. şirket olmak üzere toplam 451 aktif üyeye sahiptir. Kars Ticaret Borsası'nın en önemli kota maddeleri; canlı hayvan, et, süt ve süt ürünleri ve hububat çeşitleridir.

Merkezi Kars olan 'Doğu ve Cenup İlleri Mıntıkası Canlı Hayvan İhracatçıları Birliği Türk Anonim Şirketi' M.K. ATATÜRK imzası ile 16.07.1937 tarihinde kurulmuş ve Kars Ticaret Borsasının Temeli atılmıştır. Söz konusu Birliğin Başkanı Cihangiroğlu İbrahim Bey'dir. Takip eden yıllarda sırasıyla Celal YERDELEN 1952- 1956, Kazım ZAMAN 1956-1960, Bayram ALTUNTERİM 1960-1964, Musa DAŞDELEN 1964-1968, Ahmet DAŞDAELEN 1968-1980, Rıza BOZDEMİR 1980-1980, İsmet ÇELİK 1980-2018, günümüzde M. Metin DURMUŞ seçilerek iş başına gelen başkanlarımızdır. 8 Mart 1950 tarihinde kabul edilen 5590 sayılı "Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Ticaret Borsaları ve Ticaret ve Sanayi Odaları" kanunu Oda ve Borsalara yeni bir kimlik kazandırmış ve birbirlik altında teşkilatlanmaları sağlanmıştır. Son yıllardaki teknolojik gelişmeler sonucu haberleşme, ulaşım ve bilgi işlem alanındaki yenilikler, piyasa ekonomisinin yaygınlaşması, uluslararası ticaretteki korumacılıkların gittikçe azalması dünyamızı tek bir pazara doğru getirmektedir. Bu gelişmelerin sonucunda Ticaret ve Borsalarının görevleri artmış ve borsalar bölgesel olarak güçlenmiştir

ORGANİZASYON ŞEMASI



YÖNETİM KURULU



Yön. Kur. Başkanı
M. Metin DURMUŞ



Güven BAKIRHAN
Yön. Kurulu Bşk. Yrd.



Ramazan KARAKELLE
Yön. Kurulu Bşk. Yrd.



Nusret TOPÇU
Üye



Yaver KAYGUSUZ
Üye



SIRA NO:	HİZMETİN ADI	ÜYELERDEN İSTENİLEN BELGE	VERİLEN BELGELER	HİZMET SÜRESİ	HİZMET BEDELİ
1	Canlı hayvan fiyatına ilişkin belge	Dilekçe, ÇKS'de kayıtlı onaylı canlı hayvan listesi, veteriner raporu	Canlı hayvan fiyat belirlenen belge , ödeme makbuzu	10 Dakika	1 den 50 adete kadar 50,00 TL 50 ve üzeri 100,00 TL
2	Borsa Kotasyonuna dahil ürünlere ilişkin istatistik bilgi	Dilekçe	Ürünün istenilen zaman periyoduna ait fiyat, adet ve nitelik belirten onaylı BÜLTEN	5 Dakika	Ücretsiz
3	Müstahsil, Fatura Tescil	Müstahsil Koçanı, E- Müstahsil nüshası, Stopaj Ödendi Belgesi, Stopaj Borcu Yoktur belgesi,	Alım-Satım Beyannamesi, Tescil edilmiş fatura, ödeme makbuzu	5 Dakika	Tescil edilen işlemin satış üzerinden %0,002 (binde iki) oranındadır. Borsa tescil ücreti tavanı 1.000, TL' dir. Muameleye ait Müstahsil belgenin düzenlenme tarihinden 30 günü geçmesi halinde tescil ücreti % 50 fazlasıyla tahsil olunur.
4	Fatura Tescili	Alım – Satım faturası fotokopisi veya dip koçanı E- Fatura	Alım – Satım Beyannamesi, Tescil edilmiş fatura makbuzu	3 Dakika	Tescil edilen işlemin satış bedeli üzerinden %0,002 oranındadır. Borsa tavanı 1.000, TL dir. Muameleye ait belgenin düzenlenme tarihinden 30 günü geçmesi halinde tescil ücreti % 50 fazlasıyla tahsil olunur.
5	Faaliyet Belgesi	Dilekçe,	Faaliyet Belgesi	2 Dakika	100,00 TL
6	Üyelik Kaydı	Tüzel Kişiler için) 1. Tescil ilanının yayınlandığı ticaret sicili gazetesinin aslı veya onaylı örneği ya da ticaret sicili tasdiknamesi, 2. Temsilcilerin noter tasdikli imza sirküleri, 3. Temsilcilerin onaylı ve fotoğraflı nüfus cüzdanı örneği, 4. Temsilcilerin yeni çekilmiş 4,5 x 6 ebadında 3'er adet fotoğrafları, 5. Temsilcilerin ikametgah ilmühaberi veya tezkeresi, 6. Tescil ilanında yayınlanmamışsa noter	BORSA ÜYELİK BELGESİ	5 GÜN	(2023 Yılı İçin) FEVKALADE : 1.500,00-TL 1.DERECE : 1.400,00-TL 2.DERECE : 1.300,00-TL 3.DERECE : 1.200,00-TL 4.DERECE : 1.100,00-TL 5.DERECE : 1.000,00-TL



		<p>tasdikli ana sözleşme örneği, 7. Vergi Dairesi'nden Mükellef olduğuna dair belge. (Geçek Kişiler için) 1. İştiğal konuları arasında borsa kotasyonuna Dahil maddelerin alım veya satımının olduğunun tescilini gösterir Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi veya Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Sicil Gazetesinin aslı veya onaylı örneği ya da sicil tasdiknamesi, 2. Onaylı ve fotoğraflı nüfus cüzdanı örneği, 3. Noter tasdikli imza sirküleri, 4. İkametgah İlmühaberi, 5. 4,5 x 6 ebadında yeni çekilmiş 3 adet fotoğraf, 6. Yabancı uyruklular için ikamet tezkeresi örneği, 7. Vergi levhası veya vergi kaydını gösterir belge.</p>			
7	Üyelik Kaydı Silme ,Terk	<ol style="list-style-type: none">1. Vergi terk belgesi2. Terk dilekçesi3. Kapanış tarihi öncesi tahakkuk edilen borcun ödenmesi		5.GÜN	ÜCRETSİZ



3. GELECEĞİ PLANLAMAK

4.1. Misyon

5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu'nun verdiği görev, sorumluluklar ve ilgili mevzuatlar çerçevesinde;

Tüm birim ve fonksiyonlarımız ile üyelerimizin ortak ihtiyaçlarının karşılanması,

Borsamızda işlem gören ürünlerin ulusal ve uluslararası ticaretinin gelişmesine ve serbest piyasa fiyatlarının oluşmasına katkı sağlanması,

Üyelerimizin ve ilgili tarafların birbirleriyle olan ticari ilişkilerinde güvenin tesis edilmesi, Üyelerimize ve ilgili taraflara sunulan bilgi ve hizmetlerimizin sürekli kılınması, geliştirilmesi ve belgelendirilmesi,

4.1. Vizyon

Bölgemiz Tarım ve Hayvancılığını geliştirilmesinde öncülük yaparak ilimizi tarım ve hayvancılığın merkezi haline getirmek, borsamız kurumsallığını geliştirerek ülkemiz genelinde sayılı borsalardan biri yapmak.

4.2. Kalite Politikası

Kanunumuz ve ilgili mevzuat ile Borsamıza verilmiş olan görev ve sorumluluklar çerçevesinde üyelerimizin memnuniyetini ön planda tutarak Borsamızın çağdaş Borsacılık standartlarına ulaşmasını sağlamak,

Üyelerimizin alım-satımlarını ve piyasa beklentilerini karşılama konusunda ihtiyaçlarına cevap verebilmek,

Üyeler ve çalışanlar bazında sürekli iyileştirmeyi sağlamak,

Objektif ve güvenilirlik anlayışı ile en etkin bir şekilde hizmet verebilmek, borsamızın en temel görevidir.

4.3 Hizmet Standartları

Etkin, verimli, hesap verebilir, vatandaş beyanına güvenen ve şeffaf bir kamu yönetimi oluşturmak; kamu hizmetlerinin hızlı, kaliteli, basitleştirilmiş ve düşük maliyetli bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak üzere, idarelerin uyması gereken usul ve esasları düzenlemek amacı ile hazırlanan "Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak



Usul Ve Esaslara İlişkin Yönetmelik" 31/07/2009 tarih ve 27305 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

Yönetmeliğin" 6'ncı maddesiyle; kamu hizmetini doğrudan sunan birimler tarafından kamu hizmet standardı tablolarının hazırlanarak vatandaşların kolayca görebileceği panolarda ve kurumsal internet sayfalarında ilan edilmesi hususları hüküm altına alınmıştır.

Konu ile ilgili olarak Borsamızda gerekli çalışmaları yaparak, ilgili mevzuat uyarınca Borsamız tarafından sunulan hizmetlere ilişkin Hizmet Standardı tablosunu hazırlamıştır.

4.4 Paydaş Analizi

KARS Ticaret Borsası'nın paydaşları, KARS'tan doğrudan ya da dolaylı olarak hizmet alan, ürün ve hizmetleriyle Borsa'yı doğrudan ya da dolaylı etkileyen kişi, kurum ve kuruluşlar analiz edilerek belirlenmiştir.

İlişkide olunan gerçek ve tüzel kişiler; Kuruma girdi sağlayan, iş birliği yapılan, Kurum faaliyetlerinden etkilenen, Kurumu etkileyen, ürün ve hizmet sunulan kesimler dikkate alınarak, Paydaşlar oluşturulmuştur.

Bu çalışma, Borsa'nın geleceğini planlamak için ihtiyaç duyduğumuz durum analizi çalışmalarımıza davet edeceğimiz paydaşların belirlenmesine de katkı sağlamıştır.

KARS Ticaret Borsası'nın Paydaşları;

- TOBB
- Borsa Meclisi
- Üyeler
- KOSGEB
- KARS Valiliği
- KARS Belediyesi
- KARS İl Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü
- KARS Kafkas Üniversitesi
- KARS Ticaret ve Sanayi Odası
- KARS Serhat Kalkınma Ajansı
- KARS Organize Sanayi
- KARS Esnaf ve Sanatkarlar Odası
- KARS Ziraat Odası
- KARS Damızlık Birliği

Güçlü Yönler



- ❖ Bölge içinde canlı hayvan ticaret merkezi fonksiyonuna sahip olması,
- ❖ Canlı hayvan üretimi potansiyelinin büyük olması
- ❖ Peynir üretiminde yüksek potansiyele sahip olması
- ❖ Önemli karayolu bağlantısı üzerinde bulunması,
- ❖ Tarihi anıtlarının ve dokusunun olması,
- ❖ Ticaret Borsası Başkanın üyeler tarafından güçlü olarak görülüyor olması,
- ❖ Borsa yönetiminin esnafa kolaylık sağlıyor olarak değerlendirilmesi,
- ❖ Üyelerin Borsa Hizmetlerinden genel memnuniyetin yüksek seviyelerde olması,
- ❖ Üyelerin Borsa Personelinin ilgisinden memnuniyet duymaları ve bunu ifade ediyor olmaları,
- ❖ Üyeler, Borsadaki işlemlerinin hızlı bir şekilde görüldüğünü belirtmeleri,
- ❖ Personel olarak Kuruma aidiyet duygusunun yüksek oluşu,



Zayıf Yönler

- ❖ Orta ölçekli sanayileşmedeki gelişmenin (OSB) oldukça geride kalması,
- ❖ Ermenistan'a sınır komşusu olması ve gümrük kapılarının kapalı olması,
- ❖ Kurumsallaşma sürecini tamamlanamamış olması
- ❖ İş Planlamasının etkin ve izlenebilir biçimde yapılamıyor olması
- ❖ AR-GE faaliyetlerinin yetersiz olması
- ❖ Bilişim teknolojilerinden gerektiği ölçüde yararlanılamıyor olması
- ❖ Borsa yönetiminin üyeler ile iletişiminin yetersiz görülüyor olması,
- ❖ Üyelerin toplantı ve organizasyonlara duyarsız olması
- ❖ Üyelerin haklarının Borsa yönetimi tarafından yeterince savunulamadığı kanaatinin olması,
- ❖ Üyelerine yönelik olarak düzenlenebilecek eğitim, panel, konferans gibi etkinliklerin yetersiz olması,
- ❖ Üyelerin, KARS'a yatırım yapılmaması konusunda Borsa yönetiminin yetersiz kaldığını düşünüyor olmaları,
- ❖ Canlı hayvan ticaretinin yeterince kontrol altına alınamaması
- ❖ Çiğ Süt alımlarının tamamının tescil edilememesi



Fırsatlar

- ❖ TOBB gibi güçlü bir Kurum çatısı altında çalışıyor olmamız bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.
- ❖ Canlı hayvan ticaret merkezi oluşu
- ❖ Ulaşım imkanlarının iyi oluşu,
- ❖ Değişik tarım ürünlerinin yetiştirilebilmesi
- ❖ Hayvancılık ve arıcılık için uygun doğa koşulları,
- ❖ Yatırımın götürüldüğünde üyelerin istekliliği, gösterdiği kolaylık ve işbirliği
- ❖ 5084 Sayılı Teşvik Yasası kapsamında 6. Bölgede bulunması,

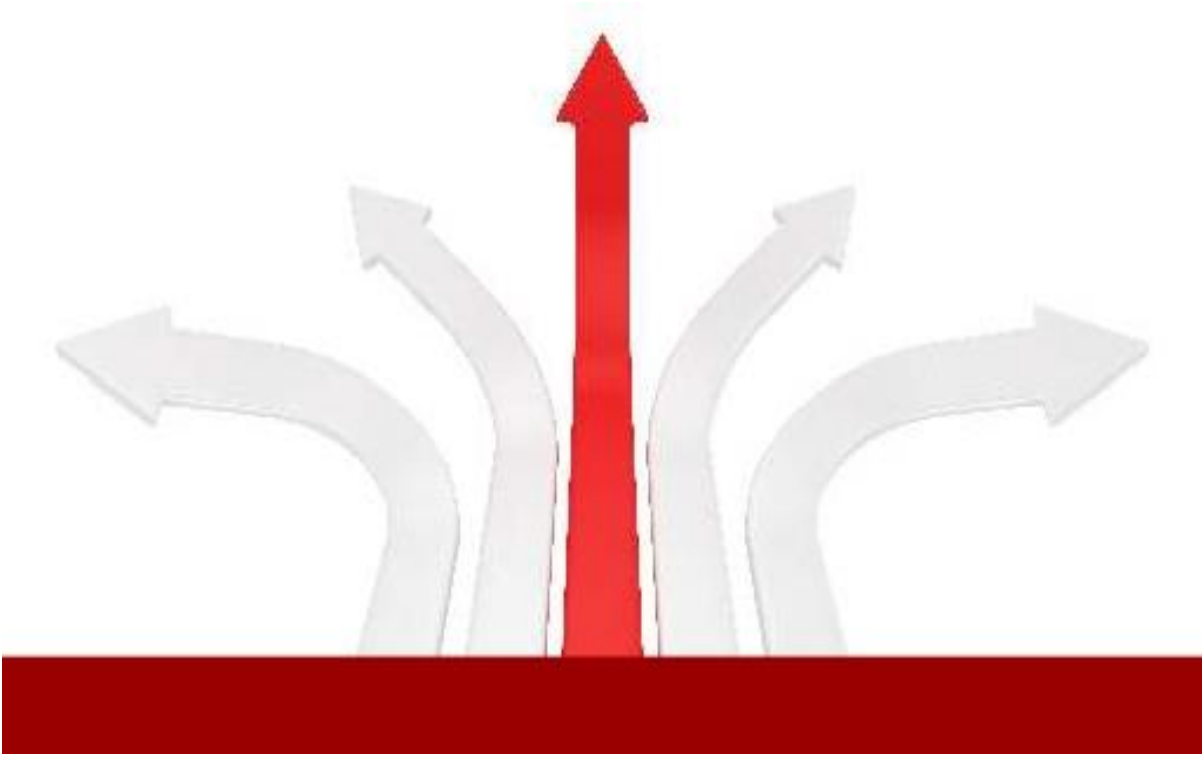


Tehditler

- ❖ Sanayinin devlet yatırımlarıyla kurulmuş olması ve daha çok dışsal dinamiklere bağımlı olması,
- ❖ Tarım ve hayvancılığın ithal edilmesi, Yerel işletmelerin rekabet gücünün düşük olması
- ❖ Mevcut tarım hayvancılık potansiyelinin etkin olarak değerlendirilememesi
- ❖ Hizmet edilen kırsal kesimde, tarımsal üretim yapan çiftçilerin, tarımsal işletme yapı ve anlayışını kazanmamış olması,
- ❖ Tarıma hayvancılığa dayalı sanayinin gelişmemiş olması,
- ❖ Deprem bölgesinde bulunması
- ❖ Markalaşma eksikliği
- ❖ Proje üretme, destek ve hibelerden yararlanma konusunda, bölgesel kapasite eksikliği
- ❖ Borsa faaliyetlerinin topluma ve paydaşlara yeterince tanıtılmaması

3.5. Stratejik Amaçlar ve Hedefler

- KARS Ticaret Borsasının kurumsal kapasitesi geliştirilerek kimliğinin daha ön plana çıkarılması,
- KARS Ticaret Borsasının Hizmet anlayışının geliştirilmesi,
- KARS'ta her türlü gelişime destek olacak faaliyetlerin düzenlenmesi



Amaç 1. Uluslararası standartlarda hizmetlerin üretilmesi

1. Ulusal ve uluslararası kullanıcı ihtiyaçlarına cevap verecek çeşitlilikte yapılanmanın gerçekleştirilmesi
2. AR-GE Çalışmalarının Desteklenmesi, geliştirilmesi,
3. Farklı alanlarda hizmetler geliştirilmesi ve hizmette mükemmelliğin sağlanması,
4. Borsamızın Ulusal piyasada Rekabet gücünü arttırmak,
5. Borsa personeline yönelik kurumsal ve kişisel gelişimine yönelik eğitim verilmesi,

Amaç 2. Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ve verimliliğin artırılması

1. Stratejik yönetim yaklaşımının geliştirilmesi
2. İnsan kaynakları yönetiminin geliştirilmesi

3. Mali Yönetiminin geliştirilmesi
4. Bilişim Teknolojileri Yönetiminin Geliştirilmesi
5. Üye İlişkileri Yönetiminin Geliştirilmesi
6. Haberleşme ve Yayın Süreçlerinin Etkin Yönetilmesi
7. Proje Geliştirme ve Yönetme Kapasitesinin Geliştirilmesi

Amaç 3. Kurumun işbirliği kapasitesi ve koordinasyon rolünün güçlendirilerek kurumsal etkinliğin artırılması

1. Bölgesinde ve KARS iş dünyasında Borsanın rolünün etkinleştirilmesi
2. Bölgedeki Borsa, kurum ve kuruluşlar ile işbirliğinin artırılması ve etkinleştirilmesi
3. KARS Ticaret Borsa'sın olan güvenin güçlendirilmesi

Amaç 1. Uluslararası standartlarda hizmetlerin üretilmesi

Hedef 1.1. Borsa, üye sicil, tescil ve belgelendirme işlemlerini, mevzuata aykırı olmamak kaydıyla, üyelerinin ve müstahsillerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak ve en az %80 memnuniyet seviyesini sağlayacak biçimde geliştirecek ve sürdürecektir.

Stratejiler

- 1- Hizmet kalitesinin artırılması
- 2- Borsa üyelerinin ve müstahsillerinin Borsa hizmetlerinden memnuniyet düzeyini ve beklentilerini belirlemeye yönelik anket formunun hazırlanması ve her yıl düzenli olarak uygulanması,

Performans Göstergeleri	Değerlendirileceği Yıllar				
	2021	2022	2023	2024	2025
Üye memnuniyet düzeyini ve beklentilerini belirlemeye yönelik anket formunun hazırlanması ve anket uygulanması		x	x	x	x

Hedef 1.2. Borsa, üyelerini ilgilendiren konularda ulusal/uluslararası fuar ve organizasyon etkinliklerine, üyeleriyle beraber katılacaktır.

Stratejiler

- 1- Borsanın üyelerini ilgilendiren konularda ulusal/uluslar arası fuar ve organizasyonlara beraber katılacağı etkinliklerin düzenlenmesi,

Performans Göstergeleri	Değerlendirileceği Yıllar				
	2021	2022	2023	2024	2025
Etkinlik Sayısı		x	x	x	x

Hedef 1.3. Borsa, her yıl üyelerine yeni iş süreçleri ve imkânları sunmak için araştırma yapacak ve sonuçları üyelerinin kullanımına sunacaktır.

Stratejiler

- 1- Sunulan yeni iş süreçleri ve imkanlardan faydalanma durumunun tespiti,
- 2- Sunulan imkanların yeterliliğinin kontrol edilmesi,

Performans Göstergeleri	Değerlendirileceği Yıllar				
	2021	2022	2023	2024	2025
Memnuniyet/yeterliliğin ölçülmesi		x	x	x	x

Hedef 1.4. Üye ihtiyaçları doğrultusunda, üyenin talep ettiği eğitim konularını yıllık eğitim planına dâhil edecek ve planı uygulayacaktır.

Stratejiler

- 1- Üyelerin talep ettiği eğitim ihtiyacının tespiti,
- 2- Belirlenen eğitimlerin gerçekleştirilmesi

Performans Göstergeleri	Değerlendirileceği Yıllar				
	2021	2022	2023	2024	2025
Eğitim ihtiyacının tespiti ölçülmesi		x	x	x	x
Üyelere verilen eğitim sayısı		x	x	x	x

Hedef 1.5. Üyenin talep ettiği ekonomik ve ticari bilgilerin güncel biçimde, öncelikli olarak Borsa'nın dinamik web sitesi üzerinden erişilebilir kılınması sağlayacaktır.

Stratejiler

- 1- Web sitesinde paylaşılacak bilgilerin tespit edilmesi,

2- Sunulan imkanların yeterliliğinin kontrol edilmesi,

Performans Göstergeleri	Değerlendirileceği Yıllar				
	2021	2022	2023	2024	2025
Paylaşılacak bilgilerin tespiti		x	x	x	x
Memnuniyet/yeterliliğin ölçülmesi		x	x	x	x

Amaç 2. Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ve verimliliğin artırılması

Hedef 2.1. Borsa'da Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2024 yılı sonuna kadar aşamalı bir şekilde uygulanacaktır.

Stratejiler

1- Kurumsal Yönetim Memnuniyet anketinin hazırlanması ve her yıl uygulanması,

Performans Göstergeleri	Değerlendirileceği Yıllar				
	2021	2022	2023	2024	2025
Memnuniyet Düzeyi	x	x	x	x	x

Hedef 2.2. Borsa'nın kurumsallaşmasının sağlanması için ISO 9001 Toplam Kalite Yönetim Sisteminin %100 uygulanması sağlanacaktır.

Stratejiler

1- Kurumsallaşmanın sağlanıp sağlanmadığına ilişkin üye ve paydaş görüşleri ile sonucun değerlendirilmesi,

Performans Göstergeleri	Değerlendirileceği Yıllar				
	2021	2022	2023	2024	2025
Memnuniyet Düzeyi		x	x	x	x

Hedef 2.3. 2025 yılının ilk yarısında mali yönetim politikası (Fon Yönetimi, Risk Yönetimi, harcama

yetkilileri ve bütçe talimatı dikkate alınarak) belirlenecek ve izlenecektir.

Stratejiler

- 1- Belirlenen mali yönetim politikası ile gerçekleşen mali sonucun karşılaştırmalı analiz yapılması,

Performans Göstergeleri	Değerlendirileceği Yıllar				
	2021	2022	2023	2024	2025
Gerçekleşme Oranı		x	x	x	x

Hedef 2.4. Mali kaynakların yönetiminin izlenmesi ve kontrolü için mali bilgiler güncel ve doğru bir biçimde veri tabanında tutulacaktır.

Stratejiler

- 1- Mali bilgilere ait veri tabanının güncelliğinin sağlanması ve memnuniyetin ölçülmesi,

Performans Göstergeleri	Değerlendirileceği Yıllar				
	2021	2022	2023	2024	2025
Veri Tabanı Memnuniyetin ölçülmesi	x	x	x	x	x

Hedef 2.5. 2025 yılının ilk yarısında insan kaynakları politikası belirlenecek ve izlenecektir.

Stratejiler

- 1- Belirlenen insan kaynakları politikası ile gerçekleşen mali sonucun karşılaştırmalı analiz yapılması,

Performans Göstergeleri	Değerlendirileceği Yıllar				
	2021	2022	2023	2024	2025
Gerçekleşme Oranı		x	x	x	x

Hedef 2.6. 2025 yılı sonuna kadar kurum içi organizasyon yapısı ve görev tanımları tümünden gözden geçirilecek ve gerektiğinde revize edilecektir.

Stratejiler

- 1- Kurum içi organizasyon yapısı ve görev tanımlarının tüm personelin görüşü ve yönetimin onayı ile gözden geçirilerek düzenlenmesi ve her yıl revizyonların değerlendirilmesi

Performans Göstergeleri	Değerlendirileceği Yıllar				
	2021	2022	2023	2024	2025
Görev Tanımları memnuniyetin ölçülmesi		x	x	x	x

Hedef 2.7. 2025 yılının ilk çeyreğine kadar “Çalışan Performans Yönetim Sistemi” kurulacaktır.

Stratejiler

- 1- Çalışan performans değerlendirilmesi için danışmanlık hizmetinin alınması
- 2- Çalışan performans skorlarının hesaplanması

Performans Göstergeleri	Değerlendirileceği Yıllar				
	2021	2022	2023	2024	2025
Çalışan performans ölçümü		x	x	x	x

Hedef 2.8. Borsa, kendisini tanıtmak, hizmetlerine ve başarılarına ilişkin; üyelerini ve iş âlemini bilgilendirmek amacıyla yerel ve ulusal medya ile bilgilendirme toplantıları düzenlenmesi

Stratejiler

- 1- Her yıl yerel ve ulusal medya ile tanıtım ve bilgilendirme toplantıları düzenlemek

Performans Göstergeleri	Değerlendirileceği Yıllar				
	2021	2022	2023	2024	2025
Düzenlenen Toplantı Sayısı		x	x	x	x

Hedef 2.9. Borsa, Stratejik Destek Faaliyetleri sürecinde görev yapan çalışanlarına “Proje hazırlama”, “Proje Değerlendirme” ve “Proje Döngüsü Yönetimi” gibi konularda eğitimler alacaktır (2025 yılının sonuna kadar).

Stratejiler

1- Eğitim hizmetlerinin alınması

Performans Göstergeleri	Değerlendirileceği Yıllar				
	2021	2022	2023	2024	2025
Verilen Eğitim Sayısı					

Amaç 3. Kurumun işbirliği kapasitesi ve koordinasyon rolünün güçlendirilerek kurumsal etkinliğin artırılması

Hedef 3.1. Borsa 2025 yılına kadar bölgenin stratejik ürünlerinin kalite ve verimliliğin sağlanmasına, inovatif türev ürünlerin geliştirilmesine (tarımsal sanayi) ve modern yöntemlerle ambalajlanarak pazarlanmasına yönelik Ziraat Odaları ve Tarım Bakanlığı başta olmak üzere, ilgili paydaşlar ile stratejik ortaklık içinde proje geliştirecektir.

Stratejiler

1- Proje fikirlerinin değerlendirilmesi ve bu konuda çalıştay toplantılarının düzenlenmesi

Performans Göstergeleri	Değerlendirileceği Yıllar				
	2021	2022	2023	2024	2025
Gerçekleşen proje sayısı	x	x	x	x	x

Hedef 3.2. Borsa, 2025 yılının sonuna kadar, ulusal ve uluslararası hibe ve teşvik mekanizmalarını araştırıp, üyelerin faydalanmalarını sağlamak

Stratejiler

1- Hibe ve Teşvik Programları hakkında eğitim ve danışmanlık hizmetinin alınması



Performans Göstergeleri	Değerlendirileceği Yıllar				
	2021	2022	2023	2024	2025
Üyelerin hibe ve teşviklerden yararlanma tutarı		x	x	x	x

1. Maliyetlendirme

KARS Ticaret Borsası 2021-2025 stratejik planın gerektirdiği giderler %8 oda bütçesi ve işbirliği yapılacak kurumların desteklerinden karşılanacaktır.

2. İzleme ve Değerlendirme

KARS Ticaret Borsası stratejik planda belirlenen hedeflere ulaşmak stratejik plandan optimal faydayı sağlamak amacıyla ilgili hedef ve faaliyetleri sistematik bir şekilde izleyecektir. İzleme ve değerlendirme süreci "Yıllık faaliyet Raporları" hazırlamak suretiyle gerçekleşecektir. Her yılın başında hazırlanacak olan yıllık raporlarla planlanan hedef ve faaliyetlerden sapmalar, kurumsal eksiklikler belirlenerek Borsa yönetimi tarafından bir sonraki yıl için alınacak tedbirler belirlenecektir. İzleme ve değerlendirme sürecinde çevresel faktörlerin Stratejik Plan üzerindeki etkileri analiz edilerek fırsatlar ve tehditler değişen paydaş beklentileri dikkate alınarak "Risk Yönetimi" yaklaşımı benimsenecektir.

İzleme ve değerlendirme sürecini oda yönetim kurulu ve belirleyeceği personel takip edecektir.

2. Stratejik Planlama Komitesi

	Görevi	Komitedeki Görevi
M. Metin DURMUŞ	Yönetim Kurulu Başkanı	Başkan
Ramazan KARAKELLE	Yön.Kur.Bşk.Yrd.Sayman	Üye
Güven BEKİRHAN	Yön.Kur.Bşk.Yrd.	Üye
Nusret TOPÇU	Yön.Üye	Üye
Utku ÖMÜR	Yön.Üye	Üye

3.Stratejik Planlama Ekibi

	Görevi	Ekipteki Görevi
Tolgay KARAÇAY	Genel Sekreter	Ekip Başkanı
Leyla ELYILDIRIM	Akreditasyon Sorumlusu	Üye

4.Stratejik Planlama Koordinasyon Birimi

	Görevi
Tolga KARAÇAY	Genel Sekreter

5.Personelin Kadro Durumu, 31 Aralık 2021 itibarıyla

Personel Durumu	Toplam (sayı)
Kadrolu	1
Sözleşmeli	5
Toplam	6

Personelin Eğitim Durumu (31 Aralık 2023 itibarıyla)

Eğitim Durumu	Ortaokul	Lise	Üniversite	Toplam
Sayı	1	3	2	6
%	%16,5	%50	%33,5	%100

