

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
PAZARLAMA PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**AZERBAJCAN'DAKİ ŞİRKETLERİN DIŞ PAZARLARA
GİRİŞ YÖNTEMLERİ VE SWOT ANALİZİ**

Tural CAHİDZADE

DANIŞMAN

Prof. Dr. Günal ÖNCE

2008

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Azerbaycan’daki Şirketlerin Dış Pazarlara Giriş Yöntemleri ve Swot Analizi**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Tural CAHİDZADE

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin
Adı ve Soyadı : Tural CAHİDZADE
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Pazarlama
Tez Konusu : Azerbaycan'daki Şirketlerin Dış Pazarlara Giriş Yöntemleri ve Swot Analizi
Sınav Tarihi ve Saati :...../...../.....

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA O OY BİRLİĞİ O
DÜZELTİLMESİNE O* OY ÇOKLUĞU O
REDDİNE O**

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir. Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir. O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir. O
Tezin basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ Başarılı Düzeltme Red İMZA
..... Başarılı Düzeltme Red
..... Başarılı Düzeltme Red

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Azerbaycan'daki Şirketlerin Dış Pazarlara Giriş
Yöntemleri ve Swot Analizi
Tural CAHİDZADE

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Pazarlama Programı

Bu çalışma uluslararasılaşma sürecinde gelişmekte olan ülkelerin bu süreç içerisinde karşılaşacakları aşamalar, sorunlar, yapısal değişiklikler vb. kısaca işletmelerin dış pazarlara giriş yöntemlerinden bahsedilmiştir. Tezimizin Birinci bölümünde uluslararasılaşma süreci incelenirken, ikinci bölümde uluslararasılaşma sürecine Azerbaycan'daki işletmelerin genel tanımı, çeşitleri, işletme özellikleri ve bunları etkileyen faktörler işlenmiştir.

Üçüncü bölümde ise Azerbaycan ülke raporuna yer verilerek, ülkenin dış ticaret politikası ve yapısına değinilerek Azerbaycan uluslar arası piyasaya dönük Swot Analizi yapılmıştır.

Kısaca; Swot analizi kullanarak uluslararasılaşma sürecinde olan Azerbaycan ve Azerbaycan'daki işletmeler için hangi yöntemin daha uygun olacağı konusunda yol göstermeye çalıştık.

Ek olarak; Azerbaycan'da faaliyette olan iki üretici şirketin dış pazarlara açılırken kullandığı yöntemleri belli etmek için konuyla ilgili anket çalışması yapıldı ve anketin sonucu neticesinde bu şirketlerin dış pazarlara açılırken hangi yöntemleri kullandıkları tespit edildi.

Anahtar Kelimeler: 1) Uluslararasılaşma Süreci, 2) Dış Ticaret,
3) Swot Analizi, 4) İşletme, 5) Azerbaycan.

ABSTRACT

Master of Thesis

**The Entrance Methods of Azerbaijan companies to Foreign Trade and Swot
Analysis**

Tural CAHİDZADE

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Business Administration

Marketing Program

In this work, the problems of the developoing countries, steps of development and the way their joining to trade abroad are told. In the first part of the thesis, process of getting international is observed. In the second part, the meaning of the business enterprice, kinds of the business, and the features of the business are told. Also the factors that effects the business companies are mentioned.

On the third part Azerbaijan Country report is placed. The trade abroad policy is mentioned and Swot analysis is made.

In short we have tried to explain the right way to getting international for the companies in Azerbaijan by using Swot Analysis.

As an addition the questianeire is made about two companies and their techniques about being a part of the trade abroad. As a result of a questionarie the ways that the companies used are involved.

**Key Words: 1) İnternational Process 2) Foreign Trade 3) Swot Analysis
4) Company 5) Azerbaijan**

**AZERBAJCAN'DAKI ŐIRKETLERİN DİŐ PAZARLARA GİRİŞ
YÖNTEMLERİ VE SWOT ANALIZI**

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	xii
ŐEKİLLER TABLOSU	xiii
TABLOLAR LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DİŐ PAZARLAR

İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ

1.1. Uluslararasılaşma nedir?	3
1.2. Uluslararasılaşma Sürecinin Boyutları.....	5
1.3. Uluslararasılaşmanın Nedenleri Ve Karşılaşılan Riskler	9
1.3.1. Nedenler	9
1.3.1.1. Köken Ülkenin İtici Faktörleri	10
1.3.1.2. Ev Sahibi Ülkenin Çekici Faktörleri	11
1.3.1.3. Çevresel Nedenler	12
1.3.1.4. Ekonomik nedenler	13
1.3.2. Uluslararasılaşma Sürecinde Karşılaşılan Riskler	14
1.3.2.1. İhracatta Karşılaşılan Riskler	14
1.3.2.2. Doğrudan Dış Yatırım Söz Konusu Olduğunda Karşılaşılan Riskler	15

1.4. Uluslararasılaşmanın Aşamaları.....	16
1.5. Uluslararasılaşma Sürecine İlişkin Geliştirilen Teoriler.....	19
1.5.1. UPPSALA Modeli.....	20
1.5.2. Yenilik Modeli	22
1.6. Uluslararasılaşma Sürecindeki Örgütlenme Modelleri	25
1.6.1. İhracat Örgütlenmesi.....	26
1.6.2. Uluslar arası Bölüm Aşaması.....	27
1.6.3. Küresel Yapı Aşaması.....	28
1.7. Dış Pazarlara Giriş Yöntemleri	30
1.7.1. İhracat.....	31
1.7.1.1. Dolaylı ihracat	32
1.7.1.2. Dolaysız ihracat.....	32
1.7.1.3. Dolaylı Ve Dolaysız İhracat Arasındaki Farklar	33
1.7.2. Ortaklaşa Hareket – Sözleşmeye Dayalı Giriş Yöntemleri.....	33
1.7.2.1. Lisans anlaşmaları (Licensing)	34
1.7.2.2. Franchising: (İmtiyaz verme)	36
1.7.2.3. Sözleşmeli üretim.....	39
1.7.2.4. Yönetim sözleşmesi	41
1.7.2.5. Anahtar teslim projeleri.....	42
1.7.2.6. Montaj operasyonları	42
1.7.2.7. Joint venture (Müşterek yatırım ortaklıkları).....	43
1.7.2.8. Konsorsiyum	44
1.7.2.9. Yap-işlet-devret sözleşmesi:	46
1.7.3. Doğrudan Yabancı Yatırım.....	46

İKİNCİ BÖLÜM

AZERBAYCAN'DA İŞLETMELERİN GENEL TANIMI VE ÇEŞİTLERİ

2.1. Azerbaycan'da İşletme Anlayışının Oluşumu ve Gelişim Tarihi	49
2.1.1. İşletmelerin Genel Olarak Yaratılması ve Kuralları	49
2.1.2. Tesis Anlaşması	52
2.1.2.1. Uhdelik	54
2.1.2.2. Menfaat	55
2.1.3. İşletmelerin Nizamnamesi	55
2.1.4. İşletmelerin Kaydı	60
2.1.5. Dilekçe	62
2.1.6. İdentifikasyon (Tanıtım) Kodu	64
2.1.7. Devlet Vergisi	64
2.2. AZERBAYCAN'DA İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI.....	66
2.2.1. Hukuki Yapısına Göre	66
2.2.1.1. Devlet İşletmesi.....	67
2.2.1.2. Ferdi İşletme	67
2.2.1.3. Şarikli (Tam Ortaklı) İşletme	68
2.2.1.4. Paycı ve Şarikli (Komandit Ortaklık) İşletme.....	69
2.2.1.5. Mehdud Mesuliyetli İşletme	70
2.2.1.6. Sehimdar Cemiyeti.....	70
2.2.1.7. Birlikler	71
2.2.2. Ölçüsüne göre işletmeler	72
2.2.2.1. Büyük İşletmeler	72
2.2.2.2. KOBİ'ler	72
2.3. Azerbaycan'da İşletme Çeşitleri	81

2.3.1. Üretim İşletmeleri	81
2.3.2. Ticari İşletmeler	82
2.3.3. Mali İşletmeler	83
2.3.4. Konsultatif İşletmeler	83
2.4. Azerbaycan'da İşletmelerin Özellikleri ve Bunları Etkileyen Faktörler....	84
2.5. Azerbaycan'da İşletmelerin Gelişiminde Devletin Rolü	86
2.5.1. Programın Amacı	86
2.5.2. Programın Kanunnamesi	87
2.5.3. Programın Amaçları	87
2.5.4. Programın Maliyet Teminatı	87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SWOT ANALİZİ

3.1. Swot Analizi Nedir?	88
3.1.1. SWOT Analizinin Amacı	89
3.1.2. SWOT Analizi İçin Veri Kaynakları	90
3.2. Azerbaycan Cumhuriyeti'nin Ülke Raporu	91
3.2.1. Temel, Sosyal ve Ekonomik Göstergeler (2006)	91
3.2.2. Genel Ekonomik Durum	92
3.2.2.1. Enflasyon	92
3.2.2.2. Azerbaycan Ekonomisine İlişkin Projeksiyonlar	93
3.2.2.3. Doğal Kaynaklar ve Çevre	95
3.2.3. Sektörler	96
3.2.3.1. Tarım ve Hayvancılık	96
3.2.3.2. Sanayi	98

3.2.3.3. Madencilik	99
3.2.3.4. Müteahhitlik Hizmetleri	100
3.2.3.5. Ulaşım ve Haberleşme	102
3.2.3.6. Enerji	104
3.2.4. Ekonomide Liberalizasyon alışmaları ve zelleştirme	105
3.2.5. Petrol ve Gaz Gelirlerinin Uzun Süreli Kullanılması Stratejisi	106
3.2.6. Dış Ticaret	107
3.2.6.1. Dış Ticaret Politikası	107
3.2.6.2. Azerbaycan Dış Ticaretinin Görünümü	108
3.2.6.3. Azerbaycan'ın imzaladığı Serbest Ticaret Anlaşmaları	109
3.2.6.4. Gümrük İşlemleri	110
3.2.7. Vergiler	112
3.2.8. Reklam ve Ticari Promosyon	112
3.2.9. Fiyatlandırma	113
3.2.10. Bankacılık	113
3.2.11. Eğitim	113
3.2.12. Azerbaycan'ın Turizm Potansiyeli ve Turizm	114
3.2.13. İklım	115
3.3. Azerbaycan'ın Uluslararası Piyasaya Dönük Swot Analizi	115
3.3.1. Kuvvetli Yönlerimiz	116
3.3.2. Zayıf Yönler	118
3.3.3. Tehditler	120

3.3.4. Fırsatlar	121
SONUÇ VE ÖNERİLER	124
KAYNAKLAR	126
EKLER.....	133

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ACG	: Azeri-Çırağ-Ėüneşli
AIOC	: Azerbaijan International Operation Company
APEC	: Asia-Pacific Economic Cooperation
AR-GE	: Araştırma-Geliştirme
BDT	: Bağımsız Devletler Topluluğu
BIDP	: Bakü Interbank Döviz Piyasası
BTC	: Bakü-Tiflis-Ceyhan Boru Hattı
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
EBRD	: Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (European Bank for Reconstruction and Development)
ECO	: Economic Cooperation Organization
EFTA	: Avrupa Serbest Ticaret Birliği (European Free Trade Association)
EİT	: Ekonomik İşbirliği Teşkilatı
GATT	: General Agreement on Tariffs and Trade
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
GUÖAM	: 5 ülkenin oluşturduğu örgüt (Gürcistan, Ukrayna, Özbekistan, Azerbaycan ve Moldova'nın baş harfleri)
IBRD	: The International Bank for Reconstruction and Development (Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası)
IMF	: International Monetary Fund
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
SCP	: Güney Kafkas Gaz Boru Hattı Projesi
SOCAR	: Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Petrol Şirketi

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Uluslararasılaşmanın Boyutları	6
Şekil 2: Upsala Modeli'ne Göre Uluslararasılaşma Süreci	21
Şekil 3: İşletmelerde Uluslararasılaşma Süreci	26
Şekil 4: Uluslararası İhracat Departmanı	27
Şekil 5: Çokuluslu Bir İşletmenin (Küresel) Örgütlenme Modeli	28
Şekil 6: Küresel İşletmelerde Matriks Organizasyon Yapısı	29

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Yabancı Kira Talep Edilen Faaliyet Türleri	58
Tablo 2. Yıllar İtibarı İle Tüketici Fiyatları Enflasyon Oranları (%).....	92
Tablo 3. Projeksiyon Özeti.....	93
Tablo 4. Başlıca Tarım Ürünleri Üretim Miktarı (Milyon Ton)	97
Tablo 5. Hayvansal Üretim (Milyon Ton).....	98
Tablo 6. Sektörler İtibarı İle Sınai Üretim (Milyon Manat, % Pay).....	99
Tablo 7. Yıllar İtibarı İle Dış Ticaret (Milyon S).....	108

GİRİŞ

Küreselleşme olgusunun dünya çapında yaygınlık kazanmasıyla birlikte, uluslararası arenada sınır tanımaksızın, kendisi için optimal karlılığı sağlayacak bölgede yatırım yapan ve pazarlara hızlıca nüfuz eden çok uluslu şirketler ortaya çıkmıştır. Bu oluşumda, yani çok uluslu şirketlerin bu denli erk sahibi olmasında, dünya çapında oluşan güçlü bölgeselleşme hareketlerinin de katkısı bulunmaktadır. Avrupa Birliği, NAFTA, APEC gibi iktisadi birleşme türlerinin çeşitli aşamalarında bölgeselleşme hareketini gerçekleştirmiş olan oluşumlarda, mal ve hizmetlerin serbest dolaşımı, biz ve ötekiler kavramlarının yaratılması, AB içerisinde mal ve hizmetlerin yanında üretim faktörlerinin de serbest dolaşımı ve Topluluk çapında ortak ekonomik ve siyasi politikaların izlenmesi söz konusu olmaktadır. Uluslararası ticaretin serbestleştirilmesinin amaçlandığı uluslararası ticaret kuruluşları da (DTÖ gibi) bu sürece katkıda bulunmuştur.

Bu çevre içinde yoğun bir rekabet ortamı oluşmuş ve işletmeler ayakta kalabilmenin, mücadele edebilmenin yollarını arar olmuşlardır. Bugüne dek sadece iç piyasaya hitap etmiş ve dış pazarlarla ilgilenmemiş firmalar, iç pazarda kaybettikleri karlarını dış pazarlarda aramaya başlamışlar ve uluslararasılaşma sürecine adımlarını atmışlardır.

İşte yaptığımız bu çalışma ile uluslararasılaşmanın ne olduğunu, boyutlarını, nedenlerini ve taşıdığı riskleri, uluslararasılaşma teorilerini, işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde karşılaştıkları aşamaları, bu aşamaların işletme organizasyonunda yaratacağı değişiklikleri ve dış pazara giriş yöntemlerini ortaya koymaya çalışacağız.

Çalışmamızın ikinci bölümünde de Azerbaycan'daki işletmelerin genel olarak oluşumu, tarihi, sınıflandırılması, çeşitleri, faaliyetleri, devlet yardımları ve Azerbaycan'da işletme anlayışından bahsedeceğiz.

Tüm bu veriler ışığında tezimizin üçüncü aşamasında Azerbaycan'ın ülke raporundan ve dış ticaret olgusundan faydalanarak dış pazarlara yönelik Swot Analizi yapılmıştır. .

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ

1.1. ULUSLARASILAŞMA NEDİR?

Mikro bazda uluslararasılaşma, bir işletmenin kurduğu ilişkiler sonucunda ulusal sınırları aşacak şekilde gerçekleştirdiği her türlü faaliyet olarak genel bir çerçevede ele alınabilir. Burada artan bir şekilde işletmenin uluslararası operasyonlara katılımı gözlenmektedir.

Uluslararasılaşmanın makro etkileri işte bu noktada ortaya çıkmaktadır. İşletmenin uluslararası operasyonlara katılım düzeyinin ve şeklinin artmasıyla uluslararasılaşma basamaklarında ilerlerken, uluslararası ticaretin hacminde bir yükselme kaydedilecektir. Bu süreçte işletme faaliyetlerinin hacminin artmasıyla, organizasyonda da genişlemeye ihtiyaç duyulacaktır. Dolayısıyla uluslararasılaşma ile birlikte firmaların örgüt yapısında değişimler gözlenecektir.

Uluslararasılaşma kavramı, işletmelerin ulusal sınırlarının dışına faaliyetlerini yaymasıyla ilgili bir kavramdır. İşletmeler uluslararası pazarda yer almaya başladığında uluslararası nitelik kazanmış olmaktadır. Bu ister ihracat yoluyla olsun, ister direkt yatırım ya da lisans anlaşmaları biçiminde olsun fark etmemektedir. Literatürde ihracat aşamasında bulunmak uluslararasılaşma olarak kabul edilmektedir¹.

Tarihte, kendi coğrafyalarının dışında maden yataklarını ve stratejik madenleri (petrol vb) kendi mahalli ihtiyaçları için arayan, işleten şirketler mevcut olagelmıştır. Avrupalılar 18'inci yüzyıldan itibaren kendi ülkeleri dışında yatırım yapmaya başlamışlardır². 19'uncu yüzyılın sonu 20'nci yüzyılın başlarında, stratejik madde olan petrol için şirketlerin uluslararası mücadele ve faaliyetlere girdikleri bilinen bir gerçektir. Bu alanda devasa uluslararası petrol firmaları ortaya çıkmıştır.

¹ ÜNER, M. M. ve KARATEPE, O. M., Hizmet Pazarlaması Sorunlarına Franchising Çözümleri, Hacettepe Üniversitesi, IIBF Dergisi, 1996, s.14.

² KUTAL, G., Endüstri İlişkileri Açısından Çokuluslu Şirketler, I.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1982, s.22.

Bütün bunlarla birlikte, fiilen yaşamakta olduğumuz uluslararasılaşma sürecinin tarihteki uluslararası işletme faaliyetlerinden oldukça önemli farklar taşıdığı da tartışmasızdır³.

Uluslararasılaşmaya ilişkin bir başka tanımda şöyledir:

“Genel açıdan uluslararasılaşma, işletmeler için uluslararası alanda ortaya çıkan fırsatlar ve riskler bütünüdür. Uluslararasılaşma arttıkça fırsatlar ve riskler de artar. Bu çerçevede uluslararasılaşma süreci ise işletme için fırsatların artırılması ve çeşitlendirilmesi, karşılığında ise risklerin dağıtılıp minimize edilmesi çabalarını ifade eden aşamalardır. Bu aşamalar ihracatla başlar, doğrudan sermaye yatırıma kadar uzanır⁴.”

Gelişmiş ülkelerin firmaları, ileride daha ayrıntılı olarak gösterileceği gibi, uluslararasılaşmayı çoktan gerçekleştirmişlerdir. Bu nedenle Lau uluslararasılaşma teorilerinin Kuzey Amerika ve Batı Avrupa firmalarının tecrübelerine dayandırılarak oluşturulduğunu ve gelişmekte olan ülkelerdeki firmaların uluslararasılaşmasını açıklamada uygulanabilir olamayacağını belirtmektedir⁵.

Uluslararasılaşma Beamish tarafından ise uluslararası faaliyetlerin (işlemlerin) gelecekteki açısından firmalarca doğrudan ya da dolaylı olarak fark edilmesi ve bu nedenle faaliyetleri diğer ülkelerle birlikte yürütülmesi şeklinde tanımlanmıştır. Uluslararasılaşmanın, eşit ya da eşit olmayan biçimlerde firmaların uluslararası kapsamda pazarlarının genişlemesi olarak anlaşılabileceğini belirtmektedir⁶.

³ SEYİDOĞLU, H., **Uluslararası İktisat: Teori Politika ve Uygulama**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1978, s.388.

⁴ YAZICI, Tolga. **İşletmelerde Uluslararasılaşma Süreci**, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniv. Sos. Bil. Enstitüsü, İzmir, 2001, s.22.

⁵ LAU, H. F., "**Internationalization, Internalization or a New Theory for Small, Low-Technology Multinational Enterprise**", *European Journal of Marketing*, 1992, s.17.

⁶ LAU, a.g.e., s.17.

1.2. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNİN BOYUTLARI

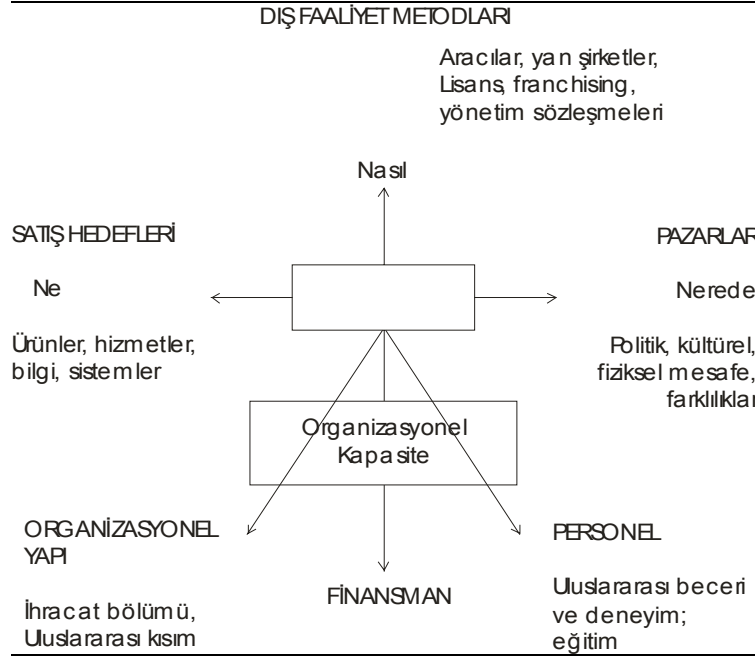
İşletmelerin uluslararasılaşma derecesinin ölçümlenmesinde nasıl bir yöntemin uygulanacağı ve bu yöntemin gerçeği yansıtabilme kabiliyeti önemlidir. Bilinen en yaygın ve en kolay yöntem işletmenin dış satıőlarının, genel satışlar içindeki payının bulunması yöntemidir. Buna göre dış satışların genel satışlar içindeki payı ne kadar yüksek ise işletmenin uluslararasılaşma derecesi de o denli yüksek olacaktır.

İhracatın toplam satıőlarına oranının verdiği, işletmenin ihracat performansı, birtakım sakıncalara rağmen önemli bir değerlendirme aracıdır. Bu konuda, ülkenin ihracat performansının dikkate alınması, özellikle uluslararasılaşma sürecinde süre ile ilgili belirlemelerinde önem taşıır⁷.

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinin belirlenmesine ilişkin birçok araőtırmada, ihracatın toplam satışlara oranının ortaya koyduğu işletmenin ihracat performansı kullanılmıőtır. Buna göre; toplam satışların %10'nundan az ihracat yapan işletmeler “deneysel ihracatçı”, %40'ından fazla ihracat yapan işletmeler ise “ileri düzeyde ihracatçı” konumundadır. Arada ise “aktif ihracatçılar” vardır.

Uluslararasılaşmanın boyutlarını aşağıdaki Şekil üzerinden hareketle açıklamak çok daha makul olacaktır.

⁷ YAZICI, a.g.e., s.21.



Şekil 1: Uluslararasılaşmanın Boyutları

Kaynak: YAZICI, Tolga. “İŞletmelerde Uluslararasılaşma Süreci”, (Yayımlanmış Y.L. Tezi), D.E.Ü.Sos. Bil. Enstitüsü, İzmir, 2001, s.22.

Şekilde gösterilen doğrultular, birbiriyle bağlantılı olmak üzere işletmenin uluslararasılaşma sürecinin basamaklarını ve bu doğrultuda yaşanan gelişmeleri bir bütün olarak ifade etmektedir. Bu doğrultuları Őimdi tek tek ele alalım:

a. Nasıl? : Burada sorulan “nasıl” sorusunun cevabı, dış pazarlara hangi giriş yöntemi benimsenerek girileceğini gösterir. Süreç tipik olarak Şöyle başlar: Önceleri ürettiği mallarla, sadece yurtiçine hitap eden Şirket, aracılar vasıtasıyla mallarını dış pazarlara sunmayı tercih ederken, “pasif ihracatçı ya da imalatçı ihracatçı” sıfatıyla faaliyetlerini sürdürmüş; daha sonra yurtdıŐından aldığı bir talebi bizzat kendisi değerlendirmeye alıp karŐılama kararı almıŐtır. Böylelikle aracılarla ihracat dönemi son bulmuş ve bu dönemi doğrudan ihracat izlemiştir. İzleyen dönemlerde uluslararası arenada iŐlem hacmi yükseldikçe ve pazarda bilinirliği arttıkça, işletmeci sahip olduğu dış pazar bilgisi, operasyon beceri ve tecrübesi ile dış pazarlarda satış temsilciliği açmaya ve en sonunda da üretim veya pazarlama birimi kurmaya karar verebilecektir.

Yapılan tüm araştırmalar göstermiştir ki şletmeler, uluslararasılaştıka dış piyasalarda hizmet etme metodlarında da değişiklikler meydana gelmiştir. Uluslararasılaşma sũrecinin başında olan şletmeler önce diğerlerine göre daha risksiz bir yöntem olan ihracat-ithalatı tercih ederken, ilerleyen dönemlerde çok uluslu olurken ortaklık kurma ve direkt yabancı yatırım gibi yöntemleri tercih etmektedirler⁸.

Kimi durumlarda ihracatın, hedef pazardaki yüksek korumacı gümrük duvarları nedeniyle makul olmaması söz konusu olabilir. Bu gibi hallerde şletme sözleşmeye dayalı yöntemler vasıtasıyla, ortak girişimle veya doğrudan yatırımla hedef pazara girmeyi dşunebilir. Hangi giriş yönteminin seçileceği pazarın büyüklüğüne, pazardaki ekonomik, yasal ve politik evre koşullarına, rekabet düzeyine, uygulanan korumacı politikalara, hkmetlerin sağladığı çeşitli teşviklere ve benzer koşullara dayalı olarak tespit edilir.

Sonuç olarak, uluslararasılaşma arttıka faaliyet yöntemlerinde çeşitlilik ve derinlik artar. Bu da bilgi, deneyim ve becerileri arttırır. Bu sayede daha karmaşık faaliyet yöntemlerine geçiş olur. Faaliyet yöntemini belirlemede bilgi ve deneyim kadar kar hadlerindeki değişmeler ve dış ticaret kısıtlamaları da geçerli nedenlerdir⁹.

b. Ne? : “Ne” sorusunun cevabı ise şletme uluslararasılaştıka sattığı ürünün özelliklerinde ne gibi değişiklikler yapması gerektiği ile ilgilidir. Uluslararası faaliyetlere katılım arttıka şletmenin dış pazarlara sunduğu üründe de bir dnşmnden söz edilecektir. Burada şletmenin dış pazarlardaki rekabet gücünün korunması ve arttırılması esastır.

Uluslararasılaşmanın ilk basamaklarında söz konusu ürünün standartlaştırılması ya da adaptasyonu sorununa çözüm aranırken, ilerleyen aşamalarda düzey arttıka ürün dizgisinin arttırılması veya yeni bir ürün kavramının geliştirilmesiyle uğraşılmaktadır.

⁸ MUTLU, Esin Can. **Uluslararası Yöntem**, Güven Yayınevi, Ankara, 1998, s.80.

⁹ YAZICI, a.g.e., s.21.

Uluslararasılaşmanın ilk aşamalarında, faaliyet gösterilen sektördeki değer zincirinin alt kademelerinde mal ve hizmet sunulurken, uluslararasılaşma derecesi arttıkça katma değeri daha yüksek ürünler pazara sunulur. Sistem tasarımı, ürün tasarımı, teknoloji, bilgi, satış sonrası hizmetler uluslararasılaşma derecesi arttıkça gündeme gelir¹⁰.

c. Nerede? : İşletmeler, uluslararasılaşmanın ilk aşamalarında gerek pazarda henüz deneyim ve bilgi sahibi olmadıkları, gerekse bilinmezliğin ve belirsizliklerin yaratacağı risklerin olumsuzluklarını üstlenmenin zorluğu gibi nedenlerden dolayı, daha kolay faaliyet gösterebilecekleri, tanıdıkları ve girişinde daha az maliyete katlanacakları yabancı pazarları tercih etmektedirler.

Hedef pazar seçiminde şu kıstaslar değerlendirilir:

- Coğrafi yakınlık,
- Ortak kültürel geçmiş,
- Yabancı dil sorununun yaşanmaması,
- Ekonomik gelişmişlik düzeyinde yakınlık,
- Politik anlamda istikrar,
- Yasal mevzuatın yabancı sermayeyi koruma kabiliyeti,
- Ülke sakinlerinin ithal ürünlere ve yabancı sermayeye karşı tutumu.

Bu kıstaslar dahilinde pazarlar değerlendirildikten sonra ilk aşamalarda, coğrafi yakınlık ve ortak kültürel değerlere istinaden pazar seçimi yapılırken, uluslararasılaşmada üst basamaklara çıkıldıkça daha uzak pazarlara doğru bir yayılma gözlenmektedir.

d. Organizasyonel Kapasite: İşletmenin kaynaklarının güçlü olup olmadığı, finansal ve örgütsel yapısında, uluslararasılaşma derecesinde önemli faktörlerden sayılmaktadır. Buna göre güçlü kaynaklara sahip büyük ölçekli işletmelerin, kaynak sıkıntısı içindeki küçük ve orta büyüklükte işletmelere nazaran uluslararasılaşma sürecinde daha çabuk yükselmesi olasıdır.

¹⁰ A.g.e., s.23.

Organizasyon yapısı, işletmenin uluslararasılaşma derecesinin artmasıyla dönüşüm gösterir. Başlangıçta pazarlama bölümünün yan kolu olarak faaliyet gösteren ihracat birimi, faaliyette bulunan ülke sayısı ve iş hacmi arttıkça ayrı bir bölüm halini alır. Dış faaliyet yöntemlerindeki çeşitlilik ve uluslararası varlıkların artması uluslararası operasyon kısmını zorunlu tutar¹¹.

İşletmenin dış operasyonları için temin edilen finansman yapısı ve kaynağı işletmenin uluslararasılaşma düzeyinin göstergelerinden biridir. İşletmenin uluslararasılaşma düzeyi arttıkça finansman kaynakları ve belirli finansman teknikleri gelişecektir.

İşte uluslararasılaşma süreci, uluslararasılaşmanın boyutları denilen bu doğrultulardaki gelişme, derinleşme ve çeşitlenmeden ibaret bulunmaktadır.

1.3. ULUSLARARASILAŞMANIN NEDENLERİ VE KARŞILAŞILAN RİSKLER

1.3.1. Nedenler

Bugün dünyada işletmelerin uluslararası hale gelme eğilimi her zamankinden daha fazladır. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki işletmeler uluslararası pazarlara doğru giderek artan bir gelişme içindedir. Sadece gelişmiş ülkelerin firmaları değil, gelişmekte olan ülkelerin firmaları da uluslararasılaşma gerçeği ile yüz yüze gelmektedir¹².

Her şeyden önce günümüzde işletmeler “Neden uluslararası pazarlara açılıyor?” sorusuna cevap verecek olursak, şöyle sıralayabiliriz:

- Üst yönetimin dışa açılma arzusu
- Yabancı ülkeden ortak yatırım teklifinin gelmesi
- İç rekabetin yoğunlaşması ile işletmenin iç pazara bağlılıktan kurtulma çabası

¹¹ A.g.e., s.24.

¹² MUCUK, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1997, s.105.

- Yerel pazarın doyması ile yabancı pazarlara açılma
- Ölçek ekonomilerden yararlanarak maliyetleri düşürme
- Fazla kapasitenin kullanılması ile daha çok kar sağlama
- Uluslararası pazarların birer potansiyel kar merkezi olarak görülmesi
- Yeni ürün geliştirme döneminde yurtdışında yaşanan teknolojik gelişmeleri daha yakından takip etme
- Tüketici gözünde prestij ve itibar sağlama

Görüldüğü gibi işletmeleri yabancı pazarlara iten ana sebepler, iç ekonomik tikanıklıktan kurtularak çok uluslu olmak ve istikrarlı bir biçimde kar sağlamaktır.

İşletmeleri uluslararasılaşmaya iten nedenleri iktisat bilimi ve pazarlama bilimi açısından farklı değerlendireceğiz. Uluslararasılaşma nedenlerini iktisat bilimine göre inceleyecek olursak;

1.3.1.1. Köken Ülkenin İtici Faktörleri

- İç Piyasa Koşullarının Yetersizliği;

Yerel pazarın, firmanın ürün ve hizmetlerine doymuş olması ve yeni üretim teknolojilerini uygulamak için dar gelmesi şirketleri yeni pazarlar aramaya dolayısıyla uluslararasılaşmaya yöneltmektedir. Bu yatırımlara “taarruz yatırımları” denilmektedir. Örneğin işletme faaliyetlerinin sürdürüldüğü sanayi kolunda yaşanan kısmi ve genel bir talep yetersizliği ile birlikte, işletmelerin üretim miktarının fazlalığının ortaya çıkması, bu artan miktarın yurtdışında değerlendirilmesine sebep olmaktadır.

- Mevcut Pazarları Muhafaza Endişesi;

Firmaların pazar paylarını diğer firmalar tarafından tehdit altında görmesi sonucu artan bir şekilde uluslararasılaşmaya yöneldiği iddia edilmektedir. Bu tür yatırımlara “savunma yatırımları” adı verilmektedir.

- Üretilen Malın Uluslararası Niteliğe Sahip Olması;

Bazı ürün ve hizmetler tabiatı gereği uluslararası nitelik taşırlar. Örnek olarak petrol ve madencilik sektörünü söyleyebiliriz. Dolayısıyla bu tür sektörlerde faaliyetler çok uluslu şirketler tarafından yürütülmektedir.

— Köken Ülkede Ücretlerin Yüksek, Diğer Sosyal Hakların Gelişmiş Olması;

Köken ülkeler genelde gelişmiş sanayi ülkeleri olduğu için buralarda işçi ücreti ve sosyal hak giderleri yüksektir. Bu nedenle firmalar rekabette avantaj sağlamak için ücret maliyetlerinin düşük olduğu ülkelere yönelmektedir.

— Köken Ülkenin Vergi Mevzuatı;

Köken ülkede vergilerin yüksek olması firmaları vergi cenneti olan az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere yönlendirmektedir.

— Köken Ülkede Üretimin Rasyonel Yapılamaması;

Gerek hammaddenin ülkeye getirilmesi gerekse ürünlerin çeşitli ülkelere ihracatı sırasında oluşan maliyetler üretimin ve satışın hammaddelerin bulunduğu yerlerde yapılmasını öngörür.

1.3.1.2. Ev Sahibi Ülkenin Çekici Faktörleri

Ev Sahibi Ülkenin Geniş Bir Pazara Sahip Olması;

Yapılan araştırmalar sonucunda firmaların yabancı ülkelere yatırım yapmalarında temel neden ev sahibi ülkenin geniş bir pazara sahip olması ortaya çıkmıştır. Böylece işletmeler hem büyüyecek hem de geniş pazar avantajı sayesinde pazarda istikrar sağlayabileceklerdir.

Ev Sahibi Ülkenin Himayeci Tedbirleri;

Yatırım yapılan ülke geniş kapsamda ithal ikamesine dayalı bir sanayileşme politikası izliyorsa yatırım yapan firma açısından avantaj sağlayacaktır.

Ev Sahibi Ülkede İşgücünün Ucuz Olması;

İşletmeler maliyet masraflarını azaltarak karlarını büyük ölçüde arttırabilirler. Maliyetler içinde en büyük payı çalışanlara ödenen ücretler kapsar. Özellikle emeğin üretim faaliyetinde yaygın olduğu firmalar, rekabet avantajı sağlamak için emeğin ucuz olduğu yerlerde yatırım veya değişik anlaşmalarla üretim yapmaktadır.

Kamu Otoritelerince Sağlanan Kolaylıklar;

Sermaye yetersizliği içinde olan, gelişen teknolojilere ihtiyaç duyan ülke hükümetleri yabancı yatırımcılara yatırım teşviklerinde, vergi mevzuatında vb gibi birçok kolaylıklar sağlamaktadırlar.

1.3.1.3. Çevresel Nedenler

Ekonomik Entegrasyonların Etkisi;

Roma Anlaşması ile kurulan Ortak Pazar, işletmelerin uluslararası nitelik kazanmasında büyük paya sahiptir. Ayrıca ülkeler arasında malların ve hizmetlerin serbest dolaşımını sağlamak amacıyla gerçekleştirilen anlaşmalar ile uluslararasılaşma ön plana çıkmıştır. Örneğin EFTA, GATT gibi.

Siyasi Faktörler;

İkinci Dünya Savaşından sonra sömürgeciliğe ait kuralların yavaş yavaş ortadan kalkması ile yeni bir ticaret dönemine başlamış, bu dönemle birlikte ticarete konulan gümrük tarifeleri ve kotaların kaldırılması, ticaretin serbestleştirilmesi amacı ile demokratik ülkeler birlikte hareket etmeye karar vermişlerdir.

Sonuç olarak uluslararasılaşmanın nedenlerini dört başlık altında toplayabiliriz¹³:

Pazarla ilgili faktörler

Maliyetlerle ilgili faktörler

Rekabetle ilgili faktörler

Siyasi faktörler

İkinci olarak uluslararasılaşmanın nedenlerini Pazarlama bilimi açısından değerlendirmek gerekirse Pazarlama bilimi uluslararasılaşmanın ilk adımının ihracatla başladığını savunur. Firma uluslar arası pazarlara ilk olarak ihracatla açılır çünkü ihracat, yönetim faaliyeti gerektirmeyen risksiz bir yöntemdir.

¹³ MUTLU, a.g.e., s.94.

Theodore Lewitt'e göre iletişim teknolojilerinde meydana gelen baş döndürücü gelişmelerle birlikte, gelişmiş ülkelerde benimsenen yaşam tarzı ve tüketim alışkanlıkları dünyanın dört bir yanına taşınmıştır. Bunun sonucunda insanların tüketimde istek ve ihtiyaçları artmış ve pazarlar küreselleşerek evrensel bir hal almışlardır¹⁴. Bu durumda eğer işletmelerin yönetici kadrosu güçlü, kaynakları çok, sermayesi büyükse, karlılık amacı dışında kalıcılığı ve büyümeyi hedefliyorlarsa uluslararasılaşmak zorundadırlar. Yoksa artan rekabet sonucunda işletmeler bu yarıştan başarısız ayrılacaklardır.

1.3.1.4. Ekonomik Nedenler

İşletmelerin yurt dışına çıkışına itici etki yapan ekonomik içerikli nedenlerdir.

- **Dış Ticaret Engelleri:** Yabancı ülkelerin dış ticaret üzerine koydukları gümrük tarifeleri, kotalar, yasaklar ve kambiyo denetimi gibi kısıtlamalar yönlendirici etki yapmıştır.
- **Maliyetleri Düşürmek:** Yurt dışındaki ucuz iş gücü, zengin ve doğal kaynaklardan yararlanma amacı, firmaların üretim tesislerini bu kaynakların bulunduğu yerlerde kurmalarına neden olmaktadır.
- **Mahalli Pazarlama Kuruluşlarının Etkin Olmaması:** Firmaların kendi pazarlarında ürünlerini pazarlayan pazarlama kuruluşlarının yeterince etkin olmaması sonucu azalan piyasa paylarını dışarıya açılarak karşılamak istemeleri.
- **Rekabet:** Yerli ve öteki yabancı uluslararası firmalarla daha etkin rekabet edebilme ve değişen piyasa koşullarına hızla uyabilme: dolayısıyla rakiplerin yeni ürün geliştirme çabalarına karşı önlem alma ihtiyacı.

Alpar ve Ongun da çok uluslu şirketlerin yatırımlarının nedenlerini açıklarken, ihracatı değerlendirmeye almamakta, hatta çok uluslu şirketlerin niçin ihracat yoluyla değil de, doğrudan yatırımlarla dış piyasaya girdiğini sorgulayarak, uluslararasılaşmayı Seyidoğlu gibi ihracat dışı aşamalar olarak (hatta sadece doğrudan yatırım) kabul etmekte ve nedenleri şöyle sıralamaktadır¹⁵.

¹⁴ LEWITT, T., **The Globalization of Markets**, Harvard Business Review, 1983, s.92.

¹⁵ ALPAR, C. ve ONGUN. M. T., **Dünya Ekonomisi ve Uluslararası Kuruluşlar**, Türkiye Ekonomi Kurumu Yayını, Ankara, 1985. s.112-114.

1)Tekelci Rekabet Kuramı: Birçok risk faktörüne rağmen çok uluslu firmaların yabancı ülke yatırımlarının izaha muhtaç olduğunu belirten yazarlar, bunu çok uluslu firmaların “tekelci ayrıcalıklar” aramasına bağlamaktadır.

2)Ekonomi Politikalarının Etkileri: Firmaların kendi ülkelerinde uygulanmakta olan ekonomi politikalarının itici, buna karşılık yatırım yapılan ülkelerdeki ekonomi politikalarının çekici özellikleri çok uluslu şirketleri yönlendirmektedir.

Yine bir başka yazar benzer şekilde temel olarak uluslararasılaşmayı köken ülkenin itici faktörleri, yabancı ülkenin çekici faktörleri olmak üzere iki grupta toplayarak bunları da kendi içlerinde sıralamıştır. Bu yaklaşımda da ihracat aşaması uluslararasılaşma olarak kabul edilmemektedir¹⁶.

1.3.2. Uluslararasılaşma Sürecinde Karşılaşılan Riskler

İşletmeler uluslararasılaşma sürecinde bazı risklerle karşılaşır. Bu riskleri işletmenin dış pazara açılma yöntemine bakarak yani; uluslararasılaşmanın ilk adımı olan ihracat yönteminin getirdiği riskler ve uluslararasılaşma düzeyi artınca firmanın doğrudan dış yatırım yapması sonucu oluşan riskler olmak üzere iki grupta toplayabiliriz.

1.3.2.1. İhracatta Karşılaşılan Riskler

- Doğal riskler (deprem, sel, yangın)
- Politik riskler (ambargo, boykot, kara liste, savaş hali, isyan vs.)
- Ticari riskler (alıcının iflası, temerrüt, transfer riski)
- Kur riski

¹⁶ KUTAL, G., Endüstri İlişkileri Açısından Çok Uluslu Şirketler, I. Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1982, s.22-35.

1.3.2.2. Doğrudan Dış Yatırım Söz Konusu Olduğunda Karşılaşılan Riskler

Ekonomik risk; yabancı ülkede yapılan yatırımdan gelecek olan getiriye, büyük ölçüde etkileyen ekonomik yapıdaki ya da büyüme oranlarındaki değişimlerdir. Ekonomik risk genelde politik risk ile ilişkilidir.

Transfer riski; yabancı ülke hükümetleri tarafından sermaye hareketlerine kısıtlama konulmasıyla ortaya çıkar. Transfer riskinin belirlenmesinde ülkenin döviz kazanabilme yeteneği ölçüt olarak kullanılır. Transfer riski, genellikle ülkenin borç servisi ödemelerinin ihracata ya da ihracat ve net doğrudan dış yatırımlara oranı olarak ölçümlenir.

Kur riski; döviz kurundaki beklenmedik değişimlerden kaynaklanır. Kur riskini etkileyen faktörler arasında ekonomik faktörlerin yanı sıra politik faktörler de rol oynar.

Yerleşim riski ya da bölgesel risk; bir bölgede yaşanan veya bir ülkenin ticaret ortaklarında yaşanan veya benzer karakterlerdeki ülkelerde yaşanan sorunların yayılmasından kaynaklanan risktir. 1997–1998 Asya Krizi veya sektörel bazda bakacak olursak, Rusya Krizi, Türkiye deri ürünleri sektöründe krize neden olmuştur.

İdari risk; yerel hükümetin borçlarına hazine garantisi vermek istememesidir. Transfer riskine benzer ve politik risk ile ilişkilidir. Hükümetin geri ödemeler konusundaki geçmişi idari riski belirler.

Politik risk; politik kurumlarda, hükümet kontrolünde, sosyal yapıda ve bu gibi ekonomik olmayan faktörlerdeki değişimlerden kaynaklanan risktir. Bu risk kategorisi, iç karışıklıklar ve kamulaştırma gibi konuları da kapsar. Politik risk belirleme analizinde, ülkedeki çeşitli gruplar arasındaki ilişkiler, hükümetteki karar alma süreci, ülkenin tarihi gibi pek çok faktör etkilidir.

1.4. ULUSLARARASILAŞMANIN AŞAMALARI

Yerel bir işletme, uluslararasılaşma sürecine girdiğinde birbirinden farklı ama içerik olarak birbirine bağlı birçok aşamadan geçer. Bu aşamalar, süre açısından her işletme için farklılık göstermektedir. Bazı işletmeler bu aşamaları kısa zamanda tamamlarken bazıları ise, yıllarca süren bir süreç yaşamaktadırlar. Bu süreçteki başka bir özellikte her işletmede yaşanan aşamaların birbirlerinden farklı olma olasılığıdır. Uluslararasılaşmanın aşamalarını açıklamak gerekirse¹⁷;

1. Aşama

Dış Talep: Bir işletmenin ürünlerinden biri hakkında yabancı bir işletmeci ya da bağımsız yerli bir dış-alım satım şirketi tarafından bilgi istendiği zaman ilk aşama başlamış olur. Eğer işletme böyle bir talebe cevap vermiyorsa uluslararası işletmecilikle ilgili herhangi bir aşama gerçekleşmemiştir. Burada önemli olan ise, işletmenin talebe olumlu yanıt vermesi ve anlaşma sağlanarak malını yabancı bir ülkede satmasıyla sonuçlanmasıdır. Böylelikle başka bir ülkeden kazanç elde edilmiş olur. Bu aşamada işletmenin yapısını değiştirmesine gerek olmayacaktır.

2. Aşama

Dış Satım Yöneticisi: Eğer işletme ilk aşamadaki faaliyetlerini arttırarak devam ettiriyorsa, dış satımla ilgili faaliyetleri kendi denetimi altında tutmak konusunda bir karar vermek zorundadır. Bu karar sonucu, işletmenin ürünlerinin aktif olarak pazarlanmasını sağlayacak bir dış satım yöneticisi gözetimi altında küçük bir kadro oluşturmaya gidebilir. Bu aşamada da işletmenin yapısında fazla bir değişim yoktur. Sadece örgüt şemasına dış satım ile ilgili bir müdürlük eklenecektir.

¹⁷ MUTLU, a.g.e., s.84-85.

3. Aşama

Dış Satım Bölümü ve Doğrudan Satış: Dış satım artmaya devam ettikçe ve yeni pazarlara girildikçe, işletme tek bir dış satım yöneticisine bağlı küçük bir kadro ile faaliyetlerini sürdürmekte zorluk çekmeye başlayacaktır. Böylece sorunu çözmek için, ülke içi satış bölümü ile aynı düzeyde, tam kadrolu bir dış satım bölümü kurulur. İşletmede, bu bölüm, doğrudan doğruya dış satım faaliyetleri ile ilgili çalışır. Yerel faaliyetlerle ilgilenmez.

4. Aşama

Satış Şubeleri ve Bağlı Kuruluşlar: Artık işletmenin dış piyasalarla ilişkisi yoğunlaşmıştır. Bu durumda faaliyet gösterilen ülkelerde satış şubeleri veya bağlı kuruluşlar kurulması aşaması başlayacaktır. Her şubenin başındaki yönetici doğrudan doğruya ana merkeze karşı sorumludur. Bu şubeler daha sonradan yerleşik bağlı kuruluşlara dönüşebilirler. Bağlı kuruluşlar şubelere göre biraz daha özerk çalışırlar.

5. Aşama

Dış Ülkelerde Montaj: İşletme artık yabancı piyasalardan bir ya da birkaçında montaj faaliyetine başlayabilir. Montajı yapılmamış ürünü yabancı işletmelere satmak montajı yapılmış üründen daha karlıysa, işletme bu stratejiyi benimseyebilir. Genellikle montajı yapılmamış parçaların gümrük ve ulaştırma maliyetleri, bitmiş ürünün maliyetlerine oranla daha düşüktür. İşletme bu nedenle dış ülkelere montaj fabrikaları kurabilir.

6. Aşama

Dış Ülkelerde Üretim: Bu aşamadaki bir işletme ülkelere göre piyasa araştırmaları, her bir ülke piyasasına yönelik tutundurma ve dağıtım programları ve yeni yabancı piyasaların belirlenmesi için piyasa incelemelerine dayalı gelişmiş bir dış satım programı ve faaliyeti geliştirmiş demektir. Bu durumda olan bir işletme dış

ticarete yönelik faaliyetlerinde çeşitli çevresel engellerle karşılaşacak ve bu engeller onu diğer aşamalardan daha çok etkileyecektir. Ev sahibi ülke hükümetlerinin bazı mallara veya ülkelere kotalar koyması vb. durumlarda işletme yabancı ülkede faaliyete geçme kararı alabilir. Bu karar sonucunda dışarıda üretimin genellikle üç değişik yöntemi vardır. Bunlar, sözleşmeye dayalı üretim, lisans anlaşması ve üretim tesislerine yatırım şeklindedir.

Uluslararasılaşma aşamaları başka bir genel kabul görmüş yaklaşıma göre ise beş aşamadan oluşur. Her iki yaklaşımda da aşamalar birbirine benzemektedir.

İhracat Aşaması: Bir işletmenin dış piyasalarla tanıştığı ilk adım sayılmaktadır. İşletmenin sınır ötesi faaliyetlerde bulunması için iki sebep vardır. Birincisi; yerel kaynaklardan daha ucuz maliyetlerde girdi elde etmek için ithalat yapma yolu tercih edilebilmektedir. İkincisi; yerel faaliyetler sonucu elde edilen üretim, var olan pazarları korumak veya yeni pazarlar elde etmek için dış pazarlara satma amacıdır. Diğer bir deyişle, dolaylı ya da dolaysız ihracat yapılmaktadır. İki durumda da uluslar arasılaşmanın ilk adımı atılmış demektir.

Doğrudan Satış ve Pazarlama Aşaması: İhracat yoluyla dış pazarlara girebilen firmalar ikinci aşama olarak yabancı ülkelerde satış veya pazarlama birimleri açmak ya da ürettiklerini pazarlayacak işletmelerle araştırmalar yapmak yoluna giderler. İhracat yapılan ülkelerde pazarlama birimleri kullanmanın iki avantajı bulunmaktadır. Birincisi; açılacak olan bu şubelerin yerel arz ve talep koşullarına olan yakınlıkları ve tecrübeleridir. İkincisi ise; ticari ilişkilerin ve dolayısıyla satışların artışına yapacakları potansiyel katkıdır.

Dışarıda Ortak Üretim Aşaması: Dış bir ülkede ortak üretime başlamakla firmalar uluslararasılaşma sürecinde etkili bir adım atmış olacaklardır. Böylelikle üretim sürecinin bir kısmı ev sahibi ülkeden yabancı bir ülkeye transfer edilmiş olmaktadır. Dışarıda ortak üretime başlayan işletme, çoğunlukla teknoloji ve bilgi transferini de gerçekleştirmek zorunda kalmaktadır.

Ortak Yatırım: Uluslararasılaşmanın en önemli adımı olan bu safhada birçok değişken işletmenin kararlarını etkileyecektir. Tecrübe faktörü, ölçek ekonomisi, firmanın arz kapasitesi, üretim sürecinin esnekliği veya transfer edilebilirliği, yatırım yapılacak ülkedeki yasal düzenlemeler ve teşvikler, rakiplerin hareketleri, bilgiyi veya know-how'ı dış ülkeye taşıma maliyetleri, kültürel ve politik faktörler, dış yatırımın niteliğini etkilemektedir. Dış ülkede ortak yatırıma (joint venture) geçmiş olan bir firma çokuluslu olma yolunda önemli bir adım atmış demektir.

Dışarıda Doğrudan Üretim Aşaması: Daha önceden ortak yatırımlara girişmiş olan çokuluslu işletmelerin şartlar oluştuğunda tercih ettikleri bir aşamadır. Bu safhada çokuluslu işletme dış ülkede kendi tesislerini tamamen kendi kurmakta, ülkenin kendine has özelliklerine göre yeni ürün üretmek veya kendi ürünlerinde değişiklikler yaparak ürünlerin pazarlamasını kendisi yapma yolunu tercih etmektedir.

Global Entegrasyon Aşaması: Çokuluslu işletmelerin global işletmeye dönüşmesi olarak adlandırılan bu aşamada dış ve iç faaliyetler tamamen entegre hale gelmektedir. Bu aşamada çok uluslu işletmelerin yönetim yapısı, organizasyon yapısı, üretim ve pazarlama faaliyetleri birleşmekte ve tüm dünyadaki faaliyetlerde global stratejiler uygulanmaya başlanmaktadır.

1.5. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNE İLİŞKİN GELİŞTİRİLEN TEORİLER

İşletmelerin uluslararasılaşma süreci üzerine geliştirilen teoriler, yapılan çalışmalar ve elde edilen bulgular neticesinde, sürecin ne gibi aşamalarla sonuçlandığını model olarak ortaya koyabilme düşüncesi doğmuş ve süreci tanımlayan kimi modeller ortaya konmuştur. Bunlardan bir tanesi 1975 yılında Johanson / Wiedersheim –Paul ve 1977 yılında Johanson / Vahine tarafından geliştirilen ve firmaların uluslararasılaşmasını, pazar bilgisinin artışına bağlı olarak verilen kararlarla geliştiğini ve bu kararlarda da psikolojik yakınlık faktörünün etkili olduğunu açıklayan Uppsala Modelidir. Diğerleri ise 1977 yılında Bilkay / Tesar, 1981

yılında Reid, 1982’de Czinkota ve son olarak 1984 yılında Çavuşgil tarafından benimsenen uluslararasılaşmanın yöneticilerin davranış kararları ve tavırlarında meydana gelen değişmeye bağlı olduğunu açıklayan yenilikle ilgili uluslararasılaşma modeli olarak adlandırılan modeldir. Bu modeller aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir.

1.5.1. UPPSALA Modeli

Uppsala modeli, uluslararasılaşmayı dört aşamada inceleyerek, süreci ihracat faaliyetleriyle başlatmakta ve bu süreçte, bir aşamadan diğerine geçmekle uluslararasılaşmanın daha yüksek düzeyde gerçekleştiğini savunmaktadır. Modele göre bu düzeyler şöyledir¹⁸:

Birinci Aşama: Düzenli olmayan ihracat faaliyetleri

İkinci Aşama: Bağımsız temsilciler (acenteler) aracılığıyla ihracat

Üçüncü Aşama: Denizaşırı satış şubesinin kurulması

Dördüncü Aşama: Denizaşırı üretim/imalat birimlerinin kurulması

Johanson/Wiedersheim-Paul ile Johanson ve Vahlne tarafından geliştirilen bu modele göre, firmaların uluslararasılaşması artan bir şekilde gelişmekte ve pazar bilgisinin artmasına bağlı olarak verilen kararlarla gerçekleşmektedir. Bu kararlarda, psikolojik yakınlık faktörü etkili olmaktadır¹⁹. Bu modelde anahtar kavram “psikolojik yakınlık faktörü”dür. Ülkeler arasında firma ile pazar arasında bilgi akısını önleyen veya tahrip eden dil, kültür, politik sistem, eğitim düzeyi veya gelişmişlik düzeyi gibi faktörler bulunmaktadır. Buna göre psikolojik olarak yakın olan yerler uluslararasılaşma olarak daha uygun bölgeler olmaktadır²⁰.

¹⁸ ALSOY, Münire. **Uluslararasılaşmayı Hedefleyen Firmaların İhracatı Geliştirme Süreci**, D.E.Ü. Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1998, s.30.

¹⁹ ANDERSEN, O., **On the Internationalization of Firms: A Critical Analysis**, Journal of International Business Studies, 1993, s.2.

²⁰ ANDERSEN, a.g.e., s.2.

Uppsala Modeli'ne göre uluslararasılaşma süreci şu şekilde gelişmektedir.

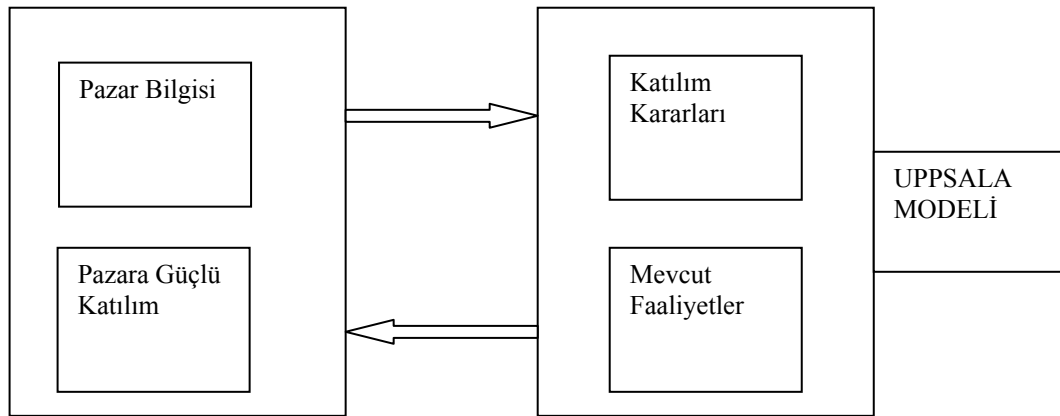
Pazar hakkında bilgi edinme

Pazara giriş kararı

İşletmenin mevcut durumunun (faaliyetlerinin) değerlendirilmesi

Pazara (daha) güçlü katılım

Yukarıdaki süreç uluslar arası faaliyetlerin, genel bilgiler yanında özellikle pazar bilgisini gerektirdiği ve pazar bilgisinin de öncelikle yakın pazarlardan elde edilen tecrübelerden etkilendiğini açıklayarak bu bilginin bir ülkeden diğerine **taşınabileceğini bu şekilde firmanın pazarını genişletebileceğini savunmaktadır**²¹. Buna göre süreç şu şekilde gelişmektedir:



Şekil 2: Upsala Modeli'ne göre uluslararasılaşma süreci

Buradaki temel varsayım, pazar bilgisi ve güçlü bir şekilde pazara katılım, katılım kararlarını ve mevcut faaliyetleri etkileyecek, onlardan etkilenecektir. Buna göre pazar bilgisi katılım kararlarını, katılım kararları işletme faaliyetlerini, bu faaliyetler ise pazara daha güçlü katılımını etkileyerek, döngü işletmenin uluslar arasılaşma sürecinde en üst seviyeye gelmesine kadar devam eder, sürecin bu özelliğinden dolayı, model kısaca U- Modeli olarak ta adlandırılmaktadır²².

²¹ ERKUTLU ve ERYİĞİT, a.g.e., s.12.

²² YAZICI, 2001, s 30-31

Yukarıdaki gördüklerimiz giderek artan (adım adım gelişen) bir pazara giriş kararını göstermektedir; ancak bunun istisnaları da olabilir. Örneğin üç istisnası vardır. Firma çok büyük kaynaklara sahiptir ve büyük adımlar atabilir. İkincisi pazar durgun ve homojendir, pazar bilgisi diğer tecrübelerden elde edilebilir. Üçüncüsü, firma yeterli pazar bilgisine sahip olduğunda, bu bilgiler özel bir pazar için kullanılabilir²³.

1.5.2. Yenilik Modeli

Bu modeller öğrenme üzerinde odaklanmakta ve uluslararasılaşmayı yeniliği benimsemekle açıklamaktadır. Bir başka ifade ile uluslararasılaşma kararı firma içi bir yenilik kararı olarak görülmektedir. Modeller Roger'in "benimseme süreci aşamaları" yaklaşımının türevleridir²⁴.

Bu model, 1977 yılında Bilkey ve Tesar, 1980 yılında Çavuşgil, 1981 yılında Reid ve 1982 yılında Czinkota tarafından ortaya atılarak geliştirilmiştir. Bu düşünürler, firmaların uluslararasılaşma süreci aşamalarını aşağıdaki modellerle tanımlamaktadır.

Bilkey ve Tesar (1977)

Birinci Aşama: İşletme yönetimi ihracatla ilgilenmemektedir.

İkinci Aşama: İşletme yönetimi, ihracat için sipariş almaya isteklidir. Ancak bunun için bir çaba göstermez.

Üçüncü Aşama: İşletme yönetimi fiili ihracatın olabirliğini aktif olarak araştırır.

Dördüncü Aşama: Firma psikolojik olarak yakın bazı ülkelere tecrübeye dayalı ihracat yapar.

Beşinci Aşama: Firma tecrübeli bir ihracatçıdır.

Altıncı Aşama: Firma psikolojik olarak daha uzak gördüğü diğer bazı ülkelere de ihracat yapılabilip yapılamayacağını araştırır.

Reid (1981)

Birinci Aşama: İhracatın farkında olmama: Fırsatları görme ve ihtiyaçları anlamada problem aşaması.

²³ ANDERSON, a.g.e., s.3.

²⁴ A.g.e., s.3.

İkinci Aşama: İhracata Niyetlenme: Güdülenme, davranış, inançlar ve ihracattan beklentiler aşaması.

Üçüncü Aşama: İhracat Denemesi: Sınırlı ihracatla edinilen kişisel tecrübe.

Dördüncü Aşama: İhracata Değer Biçme: İhracattan elde edilen sonuçların kıymetlendirilmesi/değer taktiri.

Beşinci Aşama: İhracatı Kabullenme: İhracatın kabullenmesi veya reddedilmesi kararı.

Czinkota (1982)

Birinci Aşama: Firma ihracata tamamen ilgisiz.

İkinci Aşama: Firma ihracatla kısmen ilgili.

Üçüncü Aşama: Firma araştırmacı.

Dördüncü Aşama: Firma tecrübe ediyor.

Beşinci Aşama: Firma tecrübeli ama küçük ihracatçı.

Altıncı Aşama: Firma tecrübeli büyük ihracatçı²⁵.

Bu modeller arasında küçük birtakım farklar olmasına rağmen başlangıçta ihracatı düşünmeyen işletmelerin daha sonra bir takım itici ve çekici faktörlerin etkisiyle ihracata yönelmeleri tasarlanmış ve firmaların ihracata katılım derecesi; ihracatın satışlara oranı yöntemiyle açıklanmıştır. Yukarıda belirtilen üç modelden farklı olarak Çavuşgil'in modeli ihracatın dışındaki pazara giriş yöntemlerini uluslararasılaşmanın son aşaması olarak tanımlamıştır. Yenilik modeli Çavuşgil'in yöntemiyle aşağıda daha ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Çavuşgil (1980)

Birinci Aşama: Dahili Pazarlama: Firma sadece iç pazara satış yapar.

İkinci Aşama:İhracat-Öncesi Aşama: Firma ihracat yapabilir yapamayacağına dair bilgi araştırır.

Üçüncü Aşama: Tecrübe İhracatı: Firma psikolojik olarak yakın bulunduğu bazı ülkelere sınırlı ihracata başlar.

Dördüncü Aşama: Aktif İhracat: Birçok ülkeye yüksek satış hacmi içerisinde doğrudan ihracat.

²⁵ ALSOY, a.g.e., s.33.

Beşinci Aşama:İhracat Firması: Yönetim iç pazara mı, dış pazara mı yöneleceği konusunda kesin tercihini yapar.

Yukarıda açıklanan her iki modelde de, yani U-Modeli ve Yenilik Modeli'nde, uluslararasılaşma sürecine yeni başlayan işletmelerin kaydedecekleri aşamalar açıklanmış ancak işletmelerin her iki modelde de başlangıçtaki aşamaları daha çabuk ya da sıçrama yaparak aşabileceği de kabul etmiştir. U- Modeli nispeten kaynak açısından daha zengin olan işletmeler için öngörülmüşken, Yenilik Modeli'ni geliştiren araştırmacılar ise bunun yanında dünya ekonomisindeki yeni gelişmelerinde bu aşamaları hızlandırıcı ve kolaylaştırıcı özellikler taşıdığını ileri sürmüşlerdir²⁶. Zira teknolojilerin sürekli gelişmesiyle birlikte dünya ekonomisi hızlı bir değişim sürecine girmiş ve bu değişim ekonomide globalizasyon sonucunu doğurmuştur²⁷. Daha önceleri az gelişmiş ülkeler statüsünde bulunan ülkeler, haberleşme sistemlerinin gelişmesi; televizyon, basılı yayın yanında internet alanında da atılan önemli adımlarla; daha ucuz, hızlı ve kaliteli üretim yapabilen dünya genelindeki rakiplerinin kullandığı teknolojilere ulaşabilmiş ve gelişmiş ülkelere ciddi birer rakip olarak gelişmekte olan ülkeler sınıfına girmeye başlamışlardır. Ayrıca, dünya sınırlarının yeniden yapılanması, Doğu Bloku'nun çökmesi, bölgeselleşme hareketleri, Dünya Ticaret Örgütü'nün kurulması (DTÖ, WTO) dünya genelinde ticaretin serbestleşmesine ve yeni tüketici pazarlarının oluşmasına katkıda bulunarak ihracat için yeni fırsatlar yaratmıştır²⁸. Artık küresel pazarlar, küresel istek ve ihtiyaçlar gibi deyimler literatürde sıkça kullanılan kavramlar halini alarak bu kavramları göz önünde bulundurmadan hareket eden firmaların uzun dönemde varlıklarını sürdürmesi zamanla imkansız bir hal almaya başlamıştır.

Yukarıda sıralanan modelleri bazı yazarlar; firmanın bir aşamadan diğerine geçişini yabancı bir pazarda elde ettiği (biriktirdiği) tecrübe ile, karar vericilerin pazar değiştirmedeki karlılık ve maliyet algılamasına bağlı olarak oluştuğunu söylemektedirler. Örneğin, firmalar erken aşamalarda uluslararasılaşma sürecinin

²⁶ YAZICI, a.g.e., s.35.

²⁷ EROL, İbrahim, ÇİVİ Emin. ve BAYRAKTAROĞLU Ali, **Uluslararası Pazarlama**, Emek Matbaacılık, Manisa, 1999, s.1.

²⁸ İgeme Web Sayfası, İhracatçının Kılavuzu (Bölüm 1), Erişim: 05.03.2005
<http://www.igeme.org.tr/>.

ileri aşamalarında bulunan firmalara nazaran ihracat maliyetlerini yüksek, buna karşılık ihracat gelirlerini düşük olarak algılamaktadır²⁹.

1.6. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDEKİ ÖRGÜTLENME MODELLERİ

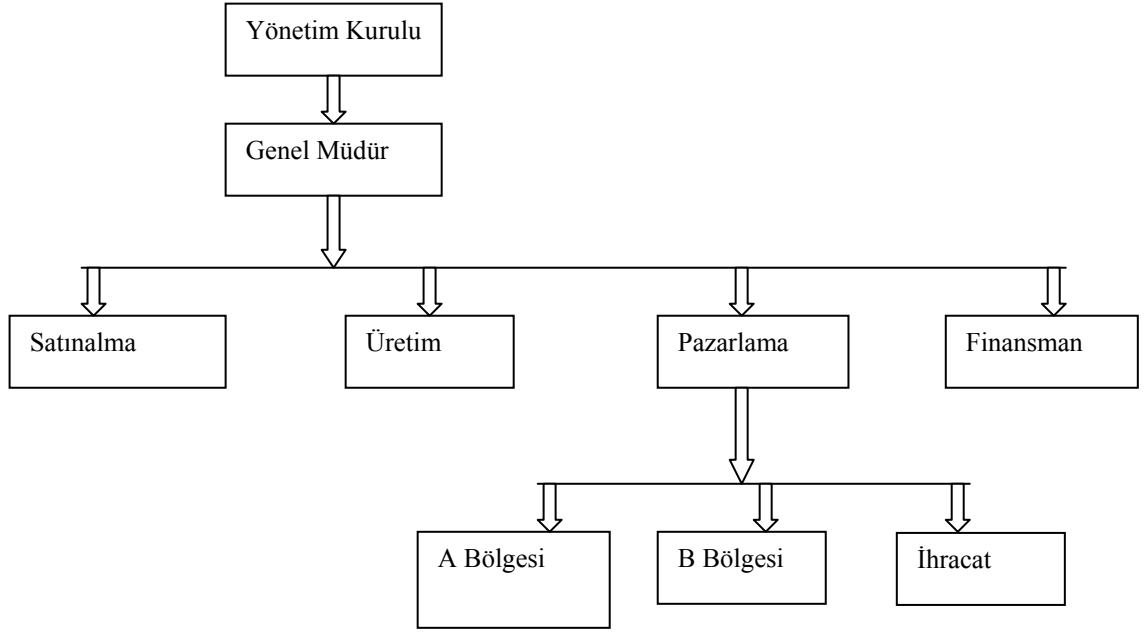
Çokuluslu şirketlerin örgüt yapısı, örgüt üyelerinin şirketin temel amaçları doğrultusunda birbirleriyle uyumlu ilişkiler kurmalarını kolaylaştıran bir çerçeve ve eşgüdümlü çalışmalarını sağlayan bir mekanizmadır. Uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin yoğun ve hızlı gelişmesi sonucu bu faaliyetlerin örgütlenmesine ilişkin konular önem kazanmış ve etkin bir yönetimin gerçekleştirilebilmesi için de firmanın uluslararasılaşma derecesine uygun bir organizasyon yapısına sahip olmasını gerekli kılmıştır.

Çokuluslu şirketler kontrol sağlama, satış organları kurma, haberleşmeyi yönlendirme, bütünlük veya esneklik yaratma ve çevresel değişikliklere daha hızlı uyum sağlayabilme açısından kendilerine uygun bir örgüt yapısı şekillendirmelidirler. Bazı dış pazarlara giriş yöntemlerinde lisans ve yetki anlaşmaları yada portföy yatırımları gibi (firma büyük yatırımlara girmeyecek ve fazla personel kullanmayacaktır) örgüt yapısında bir değişiklik yapmaya gerek kalmazken, ihracat, yabancı şube açma, yavru şirket kurma, ortak veya doğrudan yatırım gibi giriş yöntemlerinde ise örgüt yapısında değişiklikler yapılması gerekmektedir. Uluslararasılaşma süreci göz önüne alındığında oluşturulabilecek başlıca örgüt yapıları, ihracat örgütlenmesi, uluslar arası bölüm yapısı ve global yapılarıdır. İhracat örgütlenmesi çok uluslaşmanın başlangıç safhasında oluşan ve yurtdışı faaliyetlerin pazarlama bölümü içerisinde yürütüldüğü bir yapıyı ifade ederken, uluslararası bölüm aşaması şirketin tüm yurtdışı faaliyetlerinin tek bir bölümde toplanmasını ifade eder. Global yapılar ise bunlardan farklı olarak şirketin yurtdışı faaliyetlerine örgütün tüm birimlerinin katılmasıdır. Bu örgütlenme biçimleri aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir.

²⁹ CALOF, J. L. ve BEAMISH, D. W. **Adopting to Foreign Markets: Explaining Internationalization**, International Business Review, 1995, s.117.

1.6.1. İhracat Örgütlenmesi

Dışa açılmanın başlangıç safhasında olan işletmeler, ya ayrı bir ihracat bölümü kurmak ya da pazarlama bölümüne ihracat sorumluluğunu verme seçenekleriyle karşı karşıya kalırlar. Şirketler başlangıçta uzmanlaşmaya dayalı fonksiyonel bir yapıya sahip olduklarından uluslararası faaliyetler aşağıdaki tablodan da görüleceği gibi satış ve pazarlama bölümünün ihracat kolu olarak yer alırlar.



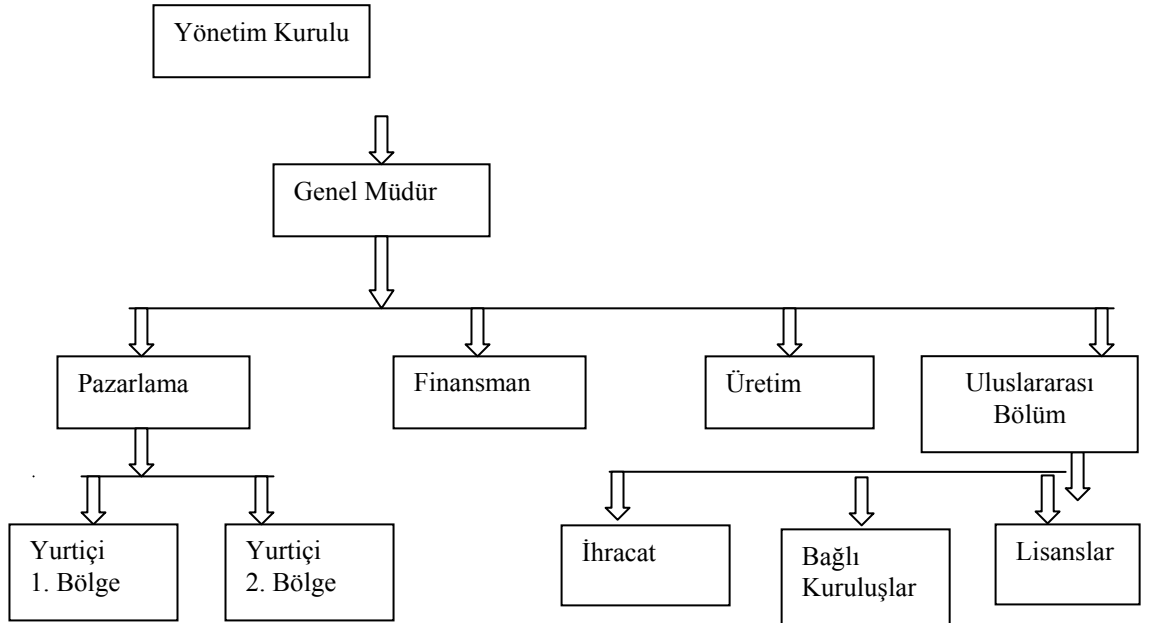
Şekil 3. İşletmelerde Uluslararasılaşma Süreci

(Kaynak: YAZICI, Tolga. “İşletmelerde Uluslararasılaşma Süreci”, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniv. Sos. Bil. Enstitüsü, İzmir, 2001, s.38.

Şüphesiz, işletmeler bu safhada; bilgi, tecrübe, risk ve maliyet açısından öncelikle dolaylı olarak ihracat yapma girişiminde bulunacaklar ve pazarlama bölümü içerisinde kurdukları yeterli uzmanlık ve deneyime sahip bir ihracat bölümü onlar için yeterli olacaktır. Ancak ilerleyen safhalarda ülke dışı faaliyetler arttıkça bölüm, bazı dış faaliyetleri için yönetim tekniklerinin transferinde, yetersiz kalırlar ve uluslar arası bölüm yapısına geçme gereği doğar.

1.6.2. Uluslararası Bölüm Aşaması

İşletmelerin ihracat hacmi genişleyip, faaliyetlerden elde ettiği gelirler önemli boyutlara ulaştığında ve faaliyet gösterdiği ülkeler çeşitlendiğinde, dış ticareti kısıtlayan tarife ve tarife dışı faktörler ile diğer uluslar arası çevre faktörlerinden daha fazla etkileneceklerdir. Ayrıca, ihracat yoluyla kar marjındaki artış durma noktasına geldiğinde veya karlarını artırmak istediklerinde pazara giriş yöntemlerini yeniden gözden geçirmek zorunda kalacaklardır. İşte bu safhada işletmeler artan yurtdışı faaliyetlerini planlayacak, yönlendirecek, koordine ve kontrol edecek ayrı bir yönetim birimine ihtiyaç duyacaktır zira, sözü edilen faaliyetler artık bir pazarlama sorunu olmaktan çıkmıştır. Bu nedenle hem yurtdışındaki üretim ve satış işlemlerini düzenleyecek hem de merkez ile yurtdışındaki birimler arasında koordinasyonu sağlayacak uluslar arası bir bölüm kurma ihtiyacını doğar. İşte bu bölümün işletme örgüt şeması içindeki yeri aşağıdaki gibi olacaktır.



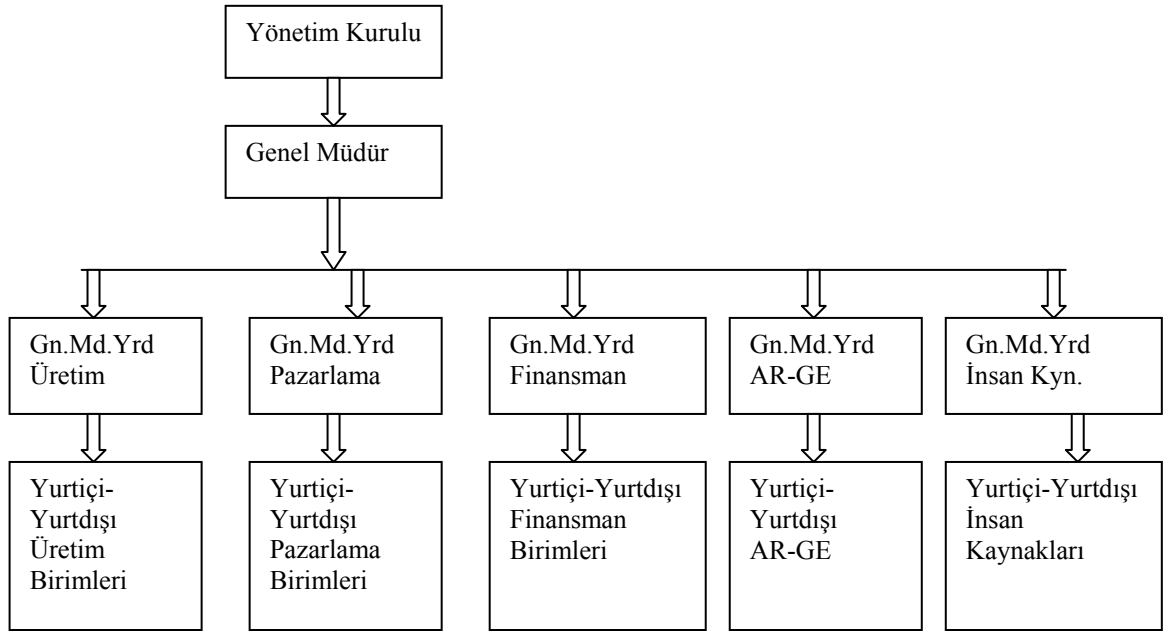
Şekil 4. Uluslararası ihracat departmanı

Kaynak: Şekil tarafımdan düzenlenmiştir.

Uluslararası bölümün kurulması işletmeyi büyük oranda özerkleştirir ve sınırlı kaynaklarını farklı amaçlara hizmet edecek şekilde dağıtmak zorunda bırakır bu durum ise bölümler arasındaki rekabetin artmasına neden olabilecektir. İşte işletme bu sorunu aşmak için organizasyon yapısını yeniden uluslar arası yapıya uyarlayıp küresel yapı aşamasına geçmek durumunda kalacaktır.

1.6.3. Küresel Yapı Aşaması

Uluslararası faaliyetler arttıkça üst yönetimin üretim ve pazarlama faaliyetlerini dünya üzerinde koordine etme ve birleştirme gereksinimi duyar, bu aşamaya kadar ulusal ve uluslararası olarak alınan kararlar artık işletmenin küresel stratejisine uyum sağlayamaz ve stratejik kararların merkez ofiste verilmesi ihtiyacı doğar³⁰. Küresel yapı organizasyon yapısı aşağıda verilmiştir.



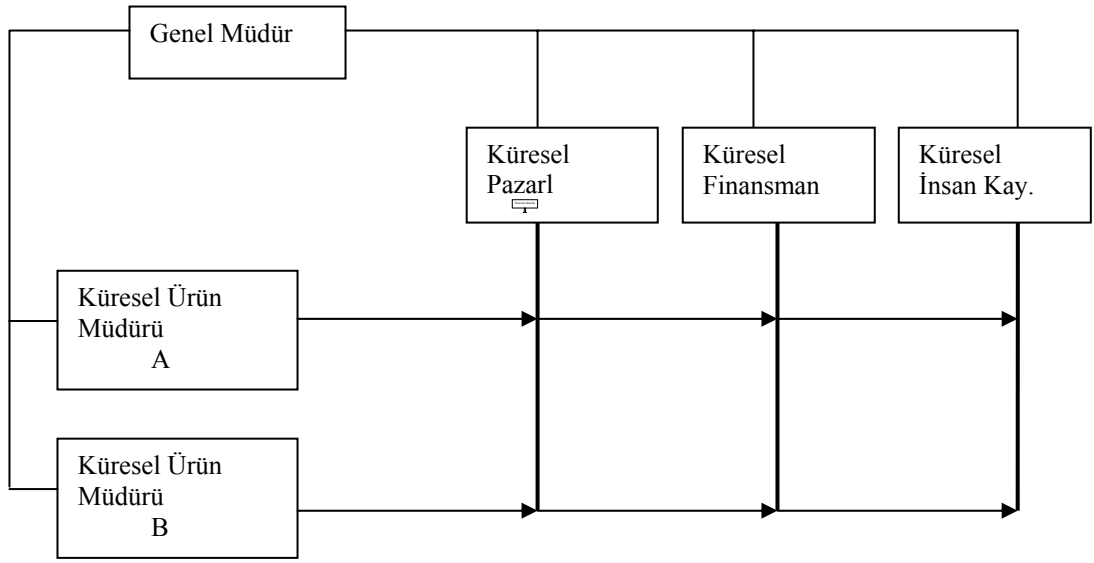
Şekil 5. Çokuluslu bir işletmenin (küresel) örgütlenme modeli

Şekil 5’de görülen model, bir taraftan ana ofisin gücünü korurken aynı zamanda fazla bürokrasiye neden olmayan, öte yandan, dünya genelindeki bağlı şirket yöneticilerinin isteklerinin makul düzeylere çekilmesi, transfer fiyatlaması

³⁰ YÜKSEL, Öznur, *Uluslararası İşletme Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 1999, s.132-154.

sorunu, şirketin diğer fonksiyonlarının dünya genelinde koordineli bir şekilde yürütülmesi işlemleri üzerine kurularak kar maksimizasyonunu elde etmeye yöneliktir.

Küresel işletmeler, geleneksel olarak uygulanan dikey hiyerarşik organizasyon yapısının dışında iletişimi kolaylaştıracak yatay bütünleşmeler ve proje yönetimini gerektiren durumlarda ise matriks organizasyon yapısıyla sorunlarını çözerler. Projeye dayalı bu yapı aşağıda şekil yardımıyla açıklanmıştır.



Şekil 6. Küresel işletmelerde matriks organizasyon yapısı

Bu organizasyon yapısında belirli fonksiyonel bölümlerin emir komutasında bulunan personel, aynı zamanda bir projeyi tamamlamakla görevli yöneticinin emrinde de çalışacaktır, kısaca bu yapıda ürün yani proje ve fonksiyonel yöneticiler olmak üzere iki tür yönetici bulunmaktadır. Ürün yöneticileri ürünle ilgili stratejilerini saptamak ve bunlar için kaynak bulmakla sorumlu iken, pazarlama, finansman ve insan kaynakları gibi fonksiyonel bölüm yöneticileri ise bu kaynakları tedarik etmekle sorumlu olacaklardır. Bu durumda fonksiyonel yöneticiler bazı yetkilerini kaybederek proje yöneticisinin emrine girerler.

1.7. DIŞ PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ

Dış pazara giriş yapmayı planlayan bir firma pazarlar, ürünler ve kaynakların optimizasyonu için stratejik faaliyetlerde bulunmalıdır. Öncelikle, potansiyel pazarlar ayrıştırılıp, öncelik sırasına koyulmalıdır. Daha sonra dış pazarlar için ne kadar kaynak ayrılacağına kararı verilmelidir. En son olarak da yöneticiler, her pazara giriş derecesini belirlemelidirler³¹.

Dış pazara giriş kararı verilirken üç temel soruya yanıt aranmaktadır:

* *Hangi pazara girilecek?* Bu soru yanıtlanırken pazara ilişkin fayda-maliyet-risk analizi yapılır. Bu üç faktör arasında makul bir denge sağlanması esastır. Yabancı yatırımcı için bir pazarın uzun dönemdeki kar potansiyeli, pazarın nüfus bazında büyüklüğüne, tüketicilerin bugün itibariyle sahip oldukları satın alma gücüne ve tüketicilerin gelirlerinin gelecekteki muhtemel artışına bağlıdır.

* *Bu pazarlara ne zaman girilecek?* Pazara giriş zamanlaması yatırımcı açısından oldukça önemlidir. Daha önce keşfedilmemiş bir pazara ilk olarak girmek firmaya o pazarda güç katacaktır (first mover advantages). Bunlara örnek verecek olursak, pazarda güçlü bir marka ismi ve sadakati oluşturmak, yüksek bir rekabet gücü elde etmek, yüksek satış hacmiyle ölçek ekonomilerinden faydalanmak, çalışanların öğrenme etkisi ve tecrübe eğrisindeki artış nedeniyle artan verimlilikten faydalanmak ve bunu ürün kalitesine ve fiyatına yansıtmak gibi. Öte yandan, tabii olarak pazara ilk girmekle birtakım belirsizliklerin yarattığı maliyetlerde (pioneering costs) göğüslenmek zorunda da kalınabilecektir.

* *Hangi büyüklükte girilecek?* Hangi ölçekte pazara girileceği kararı işletme için oldukça stratejik bir karardır. Burada artı ve eksileriyle iki seçenek mevcuttur:

+ Büyük ölçek – firmaya pazara ilk olarak girmenin avantajlarını sağlayacaktır. (Tanınmışlık, marka sadakati, geniş pazar payı, ölçek ekonomilerinden yararlanma, vb.)

+ Küçük ölçek – bu sayede pazar hakkında daha geniş bilgi sahibi olarak, pazardaki risklerin yaratacağı olumsuzluklardan en az şekilde yara almak, risklerden kaçınmak, fakat öte yandan ilk olmanın avantajlarını yaşayamamak.

³¹ CUNDIFF, Edward, HILGER, Marye Tharp. **Marketing in The International Environment**, Printice Hall, 1988, s 478

Bu soruların yanı sıra işletmeler uluslararası pazarlara girerken çeşitli faktörleri değerlendirerek, kendileri için optimal faydayı ve karlılığı yaratacak olan giriş yöntemini seçerler. Bu süreçte dikkate alınan faktörleri şöyle sıralayabiliriz³²:

- İşletmenin hedefleri ve amaçları
- İşletmenin büyüklüğü ve kapasitesi
- Üretilen ürün veya hizmetin özellikleri
- Sahip olunan teknolojik kapasite
- Rekabet gücü
- Tahmini kar hedefleri
- Hedef pazarların sayıları ve büyüklükleri
- Tahmini satış potansiyelleri
- Ev sahibi ülkedeki ekonomik, politik ve yasal çevre
- Yönetmelik koşullar

Bu değişkenlerin yönetimce değerlendirilmesi sonucunda işletmenin uluslararası piyasalara giriş yöntemi belirlenir.

1.7.1. İhracat

İhracat, dış yatırıma girmeden, işletmenin yapısında ve hedeflerinde değişiklik yapmadan veya çok az değişiklikle, dolayısıyla minimum riskle dışa açılma şeklidir³³. Bir işletmenin, kendisine veya başkasına ait mal ve hizmetleri yurt dışına satması olarak da tanımlanıyor³⁴.

Dış pazarlara girmenin en kolay yolu firmanın kendisine veya başkasına ait mal ve hizmetleri yurt dışına satmasıdır. Bunun için de mevcut mamulleri genellikle ambalaj dışında bir değişikliğe uğratmadan veya alıcı ülkenin isteklerine göre değiştirerek satabilir. İhracatta işletme, mevcut mal dizisinde, işletme örgütünde, yatırımlarda vb. çok farklı bir değişiklik yapmak zorunda kalmaz³⁵. Firmanın satış ve karlarını artırır, atıl kapasitenin kullanımına fırsat verir ve diğer uluslararası işletme

³² MUTLU, Esin Can. **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Yayın A.Ş., İstanbul 1999, s.97.

³³ MUCUK, İsmet, a.g.e., s.310.

³⁴ TEK, Ömer Baybars. **Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar**, Enkare Bilgisayar Sistem ve Grafik, İzmir 1995, s.188.

³⁵ TEK, Ömer Baybars. **Pazarlama İlkeleri**, Beta Yayın A.Ş., İstanbul 1999, s.267.

faaliyetleri arasında en az riskli olarak görülendir. Ancak, yabancı ülkelerin ihracat, ithalat ve döviz kısıtlamaları nedeniyle ihracat sınırlı ölçüde gerçekleştirilebilir veya hiç mümkün olmayabilir³⁶.

1.7.1.1. Dolaylı ihracat:

Dolaylı ihracatta risk dolaysız ihracata göre daha düşüktür, bu yüzden dolaylı ihracat daha çok ihracata yeni başlayan şirketler tarafından kullanılır. Ayrıca dolaylı ihracat dolaysız ihracata göre daha az yatırım yapmayı gerektirmektedir³⁷.

Dolaylı ihracat yoluyla ürünlerini dış pazarlara sunan üreticiler, imalatçı ihracatçı sıfatıyla, dış ticarete pasif bir rol almayı tercih etmektedirler. Çünkü dolaylı ihracat, dolaysız ihracata göre çok daha kolaydır. Ne özel bir uzmanlık gerektirir, ne de geniş nakit giderleri. Ana ülkedeki ihracatçılar işi yaparlar. Yönetim sadece emirleri verir³⁸. Ayrıca firmalar ihracat ürünlerini ülke içinde bir firmaya yerel para biriminden satarak bu firmanın ihracat yapmasına olanak sağlayabilirler. Gerek dış ticaret şirketleri, gerekse dolaylı ticaret şeklinde yapılan dış satımlarda firmanın dış pazar tecrübesi elde etmesi zor olacaktır. Genellikle dolaylı ihracat yolunu tercih edenler uluslararası tecrübesi az olan işletmelerdir³⁹.

1.7.1.2. Dolaysız İhracat

İhracat yapma, bir firmanın kendi ülkesinde ürettiği ürünleri bir başka ülkeye naklederek satmasıdır⁴⁰. Firma dolaysız ihracatta bulunmadan önce çalışanlarından birine ihracat işiyle ilgilenme görevi vermelidir. Daha sonra eğer iş hacmi artarsa ayrı bir ihracat bölümünün kurulması gerekir⁴¹. Örneğin, Kodak firması Meksika'da fabrika kurmadan önce film gereçleri ithal ederek bunları satmıştır.

Dolaysız ihracatta, pazarlama araştırması, fiyat belirleme, pazarlama iletişimi,

³⁶ YÜKSEL, Öznur, a.g.e., s.141.

³⁷ ALPTEKİN, Galip. **Dış Pazarlara Giriş Şekilleri ve Elektronik Sektöründe Uygulamalar**, D.E.Ü. Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2003, s.73.

³⁸ MUTLU, a.g.e., s.98.

³⁹ EROL, Eren. **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınevi, Geliştirilmiş 5. Baskı, İstanbul, 2001, s.128.

⁴⁰ EROL, a.g.e., s.127.

⁴¹ MUTLU, a.g.e., s.98.

lojistik faaliyetler, ihracat dokümantasyonu gibi görevler, firmanın ihracat departmanı tarafından yerine getirilmektedir⁴². Ayrıca dolaysız ihracatın çeşitli faydaları vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz⁴³:

Şirket tüm ihracat aşamalarını kontrol edebilmektedir.

Aracıları aşarak kar payını artırmaktadır.

Alıcıyla daha yakın ilişkiler kurabilmektedir.

1.7.1.3. Dolaylı Ve Dolaysız İhracat Arasındaki Farklar

Dolaylı ihracatta, işletme ürününü aracılar vasıtasıyla istediği ülkeye ihraç edebilmektedir. Dolaysız ihracatta ise, ürünler herhangi bir aracı kurum veya kişi kullanmadan doğrudan hedef pazara sunulmaktadır. İhracata yeni başlayan, uluslararası pazarlama faaliyetlerinde tecrübesi az olan işletmelerin genellikle dolaylı ihracat yolunu tercih ettikleri görülür.

İhracat hacmi arttıkça, yönelim dolaylı ihracattan dolaysız ihracata doğru kaymaktadır. Dolaylı ihracatta dağıtım kanalı daha uzundur. Dolaylı ihracat yapan işletme pazarlama, stoklama vb. birtakım maliyetlerden sakınmış olur. Dolaysız ihracatta ise, işletmenin pazarlama faaliyetleri üzerindeki kontrolü daha fazla olmaktadır.

1.7.2. Ortaklaşa Hareket – Sözleşmeye Dayalı Giriş Yöntemleri

Dış pazarlara açılmak isteyen işletmelerin izledikleri ikinci grup giriş stratejileri, üretim ve pazarlama tesisi kurmak için yerel işletmelerle ortaklaşa hareket etmektir.

İşletmeleri ortaklaşa hareket etmeye iten başlıca nedenler şunlardır:

Yerel firmanın ana işletmeye sağladığı olanaklar,

Yerel firmanın pazar bilgisinden, deneyiminden, müşteri portföyünden, dağıtım kanallarından yararlanma imkanı,

Pazardaki riski beraber göğüsleme,

⁴² BEŞELİ, Nursun. **İhracatta Pazarlama ve Dış Pazar Araştırması**, İGEME, Ankara, 1997, s 34

⁴³ İGEME, Trade Secrets: **KOBİ'lerin El Kitabı**, İGEME, Ankara, 2000, s 30

Pazarda yabancı firmalara yasaklı bölgelere girebilme imkanı,
Sahip olduğu finansal kaynaklar, nitelikli eleman ile ana firmanın ihtiyaçlarını gidermesi gibi.

Ortaklaşa hareket eden firmalar hedeflerine şu yollar vasıtasıyla ulaşabilirler:

1.7.2.1. Lisans Anlaşmaları (Licensing)

Yönetim faaliyetini gerektirmeden dış ülkeye girme yollarından özellikle en tercih edileni lisans anlaşmasıdır⁴⁴.

Bir işletmenin sahip olduğu patent, know-how vb. maddi olmayan haklarının bir anlaşma dahilinde ve royalty karşılığında başka bir ülkede faaliyet gösteren firmaya kullanım hakkının verilmesidir⁴⁵.

Lisans anlaşmasında taraflar lisans veren 'lisansör' ve lisans alan 'lisansiyeye' olmak üzere iki tanedir. Lisans veren bir üretim sürecini, teknolojisini, marka ve patentleri belirli bir bedel karşılığında lisans alana satmaktadır.

Lisans anlaşması lisans veren tarafa şu gibi faydalar sağlamaktadır:

- Ürünlerini başka bir ülkede üretebilme,
- Dış pazarlara açılma
- Bunun için sermaye harcamama
- Dış yatırım nedeniyle riske girmeme.

İşletmenin ürünlerini üretmesi için izin verdiği firma satılan her ürün için belirli bir pay ödemektedir. Satılan her ürün için alınan bu paya işletme payı (royalty) denir ve royalty olarak muhasebeleştirilir⁴⁶.

Lisansör, lisansiyeye lisans haklarından sadece birini veya daha fazlasını verebilir. Bu haklar⁴⁷:

⁴⁴ ÖZALP, İnan. **Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998, s.76.

⁴⁵ DOĞAN, Muammer. **Yabancı Sermaye ve Çuş'lar Ders Notları**

⁴⁶ MUTLU, a.g.e., s.101.

⁴⁷ A.g.e., s.102.

- Patentler, buluşlar, formüller, dizaynlar, örnekler.
- Telif hakları, edebi, müzik ve sanatsal kompozisyonlar,
- Markalar, ticari isimleri, işletme isimleri,
- Metotlar, programlar, prosedürler, sistemler vb.

Bu hakların kullanımıyla ilgili olarak lisansiye genellikle aşağıdakilerle yükümlüdür⁴⁸:

- Ürün ambalajını haklara göre üretmek,
- Tahsis edilmiş bölgede bu ürünleri pazarlamak,
- Ürünlerin satış miktarına bağlı olarak lisansöre ödeme yapmak.

Direkt yatırımın imkansız olduğu veya risklerin fazlalaştığı durumlarda lisans anlaşmaları işletmeler için çekici olmaktadır. Bir teknoloji transfer aracı olarak kabul edilmesi özellikle az gelişmiş ülkeler tarafından arzulanan bir durumdur. İşletmelerin üst düzey yöneticileri fazla riskli olmadığı için bu yöntemi tercih etmektedirler. Böylece dış pazarlara girme ve mallarını tanıtmaya olanağı bulmaktadırlar. Örnek olarak Coca Cola, Pepsi Cola ve Polo Club gibi işletmeler bütün ülkelerde lisans anlaşmaları yaparak mallarının tanıtılmasını sağlamışlardır⁴⁹.

Çokuluslu şirketlerin lisans yöntemini tercih etmelerinin bazı nedenleri vardır⁵⁰:

- Ev sahibi ülke hükümetleri direkt yatırım üzerine yasak koyabilir.
- Dış pazarlar, direkt yatırımı veya ortak yatırımı destekleyecek potansiyele sahip olmayabilir.
- Beklenen ölçek ekonomileri sağlanamaz ise.

Bir başka ülkede üretim yapmak, yeterli kalite düzeyinde ve uygun fiyatlı üretim girdilerine sahip olmayı gerektirir. Bunların temin edilemeyeceği ülkelerde üretimin yapılmasında güç olması gerekmektedir.

⁴⁸ TERPSTRA, Vern, SARATHY, Ravi. **International Marketing**, Dryden Press, Orlando 1994, s.533

⁴⁹ İnan, a.g.e., s.76.

⁵⁰ TORAMAN, Yasemin. **Çokuluslu Şirketlerin Dünya Pazarlarına Yayılma Stratejileri ve Globalleşme Üzerine Etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, İzmir 1996, s.55.

Lisans anlaşmalarının genel olarak avantaj ve dezavantajları ise şöyle ifade edilebilir⁵¹:

Avantajları;

— Zor piyasalara girme imkanı,

— Düşük sermaye ihtiyacı,

— Kaynak tasarrufu,

— Yerel piyasalar için hizmet ve kalitenin artırılması,

— Riski en az düzeyde olması, (böylece sermaye tehlikeye sokulmamaktadır.)

— Yabancı işletmelerin ülkeye girişleri ve faaliyetleri yasaklandığı hallerde lisans anlaşması yoluyla ülkeye girme kolaylaşmaktadır.

Dezavantajları;

— Teknoloji, bilgi ve tecrübenin kolay aktarılması,

— Lisans alan firma faaliyetlerini kontrol zorluğu,

— Piyasaya aktif bir biçimde girememe,

— Anlaşma şeklinin zorluğu,

1.7.2.2. Franchising: (İmtiyaz verme)

Ekonomi Sözlüğü'nde, yapılan tanıma göre franchising “bir ürün ya da hizmet üzerinde imtiyaz hakkı olan özel ya da tüzel kişinin, bir başka üretici ya da tacire bu ürün veya hizmeti belirli bir bölge ve süre ile sınırlı olmak üzere üretmek ya da satmak hakkını, bir bedel karşılığında vermesidir⁵².”

Franchise; belirli bir bölgede bir firmanın ürününü veya hizmetini satmak için verilmiş olan resmi izin olarak tanımlanmaktadır.

Franchising ise, ürünlerin veya hizmetlerin üreticiden tüketiciye en etkin biçimde ulaşımını sağlayan bir dağıtım sistemidir.

Franchising, ana işletmenin bir diğer işletmeye belirli ayrıcalıkları belirli bir zaman dilimi için ve belirli bir alanda kullanım haklarını vermesidir. Ayrıcalığı veren firma franchisor, ayrıcalığı alan firma franchisee, ayrıcalığın kendisinde franchise adı verilmektedir.

⁵¹ MUTLU, a.g.e., s.104.

⁵² Dünya Gazetesi Yayın Kurulu, **Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü**, Dünya Yayıncılık, İstanbul 1999

Franchising'in üç unsuru bulunmaktadır⁵³:

— Franchising en az iki işletme tarafından sürekli bir ilişki için oluşturulur,

— Ayrıcalığı veren ile alan arasında, yüküm ve sorumlulukların açıkça belirlendiği bir sözleşme bulunmaktadır Anlaşmada franchisor, franchisee'ye göre daha güçlü görülmektedir. Ve yaptırım gücü bulunmaktadır,

— Anlaşmada franchisor'un ismi ile faaliyet gösterir.

Franchising genellikle hizmet sektöründe görülen bir yönetim olduğundan dolayı anlaşma kuralları kesin olarak belirtilmiştir. Aynı lisans anlaşmalarında olduğu gibi franchisor yabancı bir ülkede faaliyet gösteriyor olmanın maliyet ve risklerini karşı tarafa yüklemiş olmaktadır.

Franchising anlaşmalarında en büyük problem global bir stratejinin kontrol ve koordinasyonunun zorluğundan kaynaklanmaktadır. Çokuluslu işletmeler bu tür problemleri çözebilmek için çeşitli kontrol mekanizmaları gerçekleştirmekte, franchisee'lerin ev sahibi ülkedeki faaliyetlerini yakından izlemektedirler. Bunun sebebi çokuluslu işletmenin itibarını kaybetmesini önlemektir.

Franchising anlaşmasının başarılı olabilmesi için çokuluslu işletmelerin ürünlerinin ve hizmet şeklinin eşsiz ve standart olması gerekmektedir. Bu koşullar sağlandığında iki taraf içinde büyüme kolaylaşmaktadır.

Franchising en hızlı büyüyen pazar stratejisidir. Franchising' in dünyada hızla büyümesine rağmen, uluslararası pazarda sık sık problemlerle karşılaşmaktadır. En büyük problem yabancı hükümet müdahalesidir⁵⁴.

İstatistiklere göre kendi olanaklarıyla gelişen işini sürdürmeye çalışan bir işletmecinin ilk beş yılda başarı oranı yüzde 35 düzeylerinde kalırken, franchise sisteminin içinde yer alan bir işletmenin söz konusu dönem içinde başarılı olma ihtimali yüzde 95'tir. Bu oranlar arasındaki çarpıcı fark işletmecilerin gözünde franchising sistemlerini daha cazip hale getirmektedir⁵⁵

⁵³ MUTLU, a.g.e s.107-109

⁵⁴ MUTLU, a.g.e s.105, 107, 109

⁵⁵ ERYİĞİT, Devrim. **Franchising Nedir ve Neden Franchising**, <http://www.ada.net.tr/hukuk/hukukkonusumart.html>

Bu yönetime en güzel örnek McDONALD's franchising firmasıdır. 1940 yılında Dick ve Mac McDONALD tarafından California San Bernardino'da arabaya servis restoranı olarak açılan McDonald's bugün, 119 ülkede 26,000'den fazla restoranla hizmet veriyor. Bunların 13,000'den fazlası Amerika dışında bulunuyor. Her gün dünyada ortalama 45 milyon insan McDonald's restoranlarını ziyaret ediyor. Dünyadaki McDonald's restoranlarında çalışanların sayısı ise 1,5 milyonu geçiyor. ABD' de nüfusun % 98' i yılda en az bir kere McDonald's'a gidiyor. McDonald's faaliyetleri, Chicago yakınlarında Oak Brook'tan yönetiliyor. Her beş saatte bir dünyanın herhangi bir yerinde yeni bir McDonald's restoranı açılıyor. 1999 sonu itibarıyla dünya çapında McDonald's restoranlarında gerçekleşen satışların toplamı 38,5 milyar doları geçiyor.

Doğu Avrupa, Rusya'da kurulan yeni Cumhuriyetler ve Çin'de ortaya çıkan yeni pazarlar franchising'ler için çok cazip pazarlardır. Mc Donalds'ın Moskova'da açtığı ilk fast-food restoranı bütün dünyada konuşulmuştur. Kanada ABD'li franchisorlar için en önemli pazardır. Japonya ve İngiltere ikinci ve üçüncü sırada gelmektedirler.

Türkiye'de de McDonald's'ın başarısı diğer fast food restoranlarına kıyasla yadsınamaz durumdadır. İlk kez 1980'li yıllarda Türkiye'ye gelen bu şirket İstanbul Taksim'de kurduğu şubesi ile o yılın dünyadaki en yüksek hasılatını yaptığı şubesi olarak seçilmiştir. Ayrıca birçok yerel firma da franchising sistemi ile pazara içinde yayılım gösterme yoluna gitmektedir. Bu yayılımın en çok görüldüğü sektör yine yiyecek sektörüdür.

Azerbaycan'da da diğer fast food restoranlarına kıyasla başarılı olan McDonald's, 1999 yılında başkent Bakû'de ilk şubesini açarak planlanan satıştan çok daha fazla satış elde etmiş ve MDB ülkeleri arasında birinci sırada yer almaktadır. Şuanda Azerbaycan'da McDonald's'ın 5. şubesi açılmaktadır.

Yaygın olarak görülen franchising örnekleri aşağıdaki gibidir⁵⁶:

Yatırım Franchise'ı;

Üretici- Perakendeci (Shell-BP vb.)

Üretici-Toptancı (Pepsi Cola, 7UP)

Diğer (Avis, Budget)

Ayrıcalıklı Franchise;

Marka (Kentucky)

Lisansör-Perakendeci (Mc Donald's, Wimpy)

1.7.2.3. Sözleşmeli Üretim

Bugün özellikle tekstil sektöründe dünya pazarlarında marka olmuş ve yüksek marka değerlerine sahip birçok firmanın kendi ülkelerindeki üretim tesislerini kapattıklarını, ürünlerinin ancak tasarımını yapmakla uğraştıklarını ve üretimi işindeki maharetini kanıtlamış yabancı firmalara fason olarak ürettirmektedir. Uluslararası pazara girmeyi hedefleyen işletme, ürünü dış pazarda yerel bir üreticiye yaptırırken, pazarlama faaliyetlerini ise kendisi üstlenmektedir.

Sözleşmeli üretimde uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılan işletmelerin dış pazarda bir üretim birimi kurması gerekmemektedir.

Sözleşmeli üretim siyasi açıdan istikrarsızlık ve riskli pazarlar için uygun bir giriş yöntemi olmaktadır. Üretimi tamamen başka işletme yaptığı için yönetsel problemlerden de kaçınılmış olunmaktadır. Dış pazarlarda üretim yapmanın iç pazara göre daha düşük maliyetinin olduğu zamanlarda, üreticinin rekabet gücü de artmış olacaktır.

Sözleşmeli üretimin sakıncaları ise, karın paylaşımı ve yüksek teknolojinin transfer edilme olasılığıdır⁵⁷.

⁵⁶ MUTLU, a.g.e s.112.

⁵⁷ A.g.e s.112

Sözleşmeli üretimin başlıca avantajlarını şöyle sıralayabiliriz⁵⁸:

— Sözleşmeli üretim, sınırlı bir yerel yatırım gerektirmektedir. Üretim yaptıran firma; üretim faaliyetleri için, ilk kuruluş yatırımı maliyetlerinden tasarruf sağlayacaktır.

— Üretim maliyetleri yanında taşıma, depolama ve stoklama gibi lojistik faaliyetlerinde de maliyet avantajı sağlayabilecektir.

—Yerel olarak üretilmiş imajı, satışlarda destekleyici bir etkiye sahip olabilmektedir.

— Milliyetçilik akınlarından etkilenme olasılığı düşüktür.

— Tarife dışı ve diğer engellerden kaçınılmış olabilmektedir.

— Üretim sıyrılmak, uluslararası pazara açılacak firmanın özellikle pazarlamada uzmanlaşmasını sağlayacaktır.

— Üretimi yaptıran uluslararası firma için bir esneklik söz konusudur.

— Ar-Ge, pazarlama ve satış faaliyetlerinde kontrol, üretimi yaptıran firmaya aittir.

— Üretimi yaptıran firma iş ve sosyal güvenlik hukukuna ilişkin sorunlardan uzak durabilmektedir.

— İşçilik ya da enerji maliyetlerini düşük olduğu ülkelerde avantaj sağlayacaktır.

— Üretimi yapan firma, uluslararası firmanın şöhretinden yararlanabilir ve bunu bir referans olarak kullanabilmektedir.

— Üretim yapılan ülkede istihdam yaratarak, işsizlik gibi sosyal konuların olumsuz etkileri azaltabilmektedir.

— Üretim yapılan ülkenin ekonomisinde canlanmalara neden olmaktadır.

Sözleşmeli üretimin bazı dezavantajları ise şöyledir⁵⁹;

— Üretimdeki know-how transferi lisans vermeye göre daha zor olmaktadır.

— Sözleşmeli üretimi yapan firma gelecekte olası bir rakip olabilmektedir. Çünkü firma üretim know-how'ini edinmiştir.

⁵⁸ ARISOY, Eda Arısoy. **Çokuluslu Şirketlerin Uluslararası Pazarlara Girişte Marka Yönetimi Ve Tüketicinin Marka Tercihini**, Yüksek Lisans Tezi, İzmir 2007, s.45.

⁵⁹ A.g.e., s.46.

— Üretim ve kalite standartları açısından yeterli bir yerel üretici bulmak zor bir iştir. Bu engeli aşmak ise pazarlama araştırması ile mümkün olabilmektedir.

— Yeni bir üreticiden yararlandığı için üretimden kaynaklanan karlardan yoksun kalılabilmektedir.

— Düşük işçilik ücretleri, işçi-işveren ilişkilerinde olumsuzluklar yaşamasına neden olarak, üretimin verimliliğini azaltabilmektedir.

— Üretimi yapan yerel firmaya zaman zaman, üretime ilişkin teknik eğitim verilmek zorunda kalılabilmektedir. Ayrıca uluslararası firmanın, yerel firmanın üretim maliyetleri üzerinde sürekli kontrolü olmalıdır. Ürün kalitesi için bu bir zorunluluktur.

1.7.2.4. Yönetim Sözleşmesi:

Uluslararası işletmenin yabancı bir işletme ile o işletmenin faaliyetinin bir bölümünü veya tamamını yönetmek üzere karşılıklı yaptıkları anlaşmalardır. Böylece işletme belirli ücret karşılığında yönetici personelini o işletmeye yardımcı olması için gönderir. Yabancı firma böylelikle yönetim bilgisi ve tecrübesi transfer etmiş olacaktır⁶⁰.

Yönetim sözleşmeleri üç durumda ortaya çıkmaktadır⁶¹:

Birincisi; yabancı yatırım, ev sahibi hükümet tarafından kamulaştırıldığı ve yerel yönetim yetiştirilene kadar ilk firma sahibi tarafından işlemleri denetlemek için davet edildiği zaman ortaya çıkmaktadır.

İkincisi; firma yeni bir girişimi yönetmek için sorduğunda oluşmaktadır.

Üçüncüsü ise; yabancı firma, devam eden işletmeyi daha etkili yönetmek için devam ettiğinde oluşmaktadır.

Bu yöntem sayesinde sermaye koyan ve işletmeyi kuran yerel firmaya ana işletme tarafından sözleşmeli olarak yönetim hizmeti ve teknik bilgi sağlanır. Dış pazara somut mal yerine hizmet ihraç edilir. Yönetim sözleşmesi dış pazara girişte en risksiz ve en kolay yol olarak görülebilir. Ayrıca işe başlar başlamaz kar getirmeye de başlar.⁶²

⁶⁰ MUTLU, a.g.e., s.113.

⁶¹ ARISOY, Eda. a.g.e., s.48.

⁶² İBRAHİM, Emin ve Ali, 1999, s 27

Yönetim sözleşmesinin yarattığı avantajlar şöyledir:

- En düşük, hatta sıfır risk ile
- Herhangi bir nakit sermayeye ihtiyaç duyulmaksızın yatırımın mümkün olması.
- Ev sahibi ülkedeki istikrarsızlıklardan ya da başka sebeplerden ötürü, koşullar kötüleştiğinde, yönetim desteği veren şirket, yönetimi yerel ortağa bırakıp gidebilmektedir. (Bu da dış yatırımcı için politik riski azaltıcı bir unsurdur.)

1.7.2.5. Anahtar Teslim Projeleri

Anahtar teslimi projeler özellikle teknolojik kapasitesi yetersiz olan ve yeni teknoloji üretme kabiliyeti düşük ülkelere tercih edilen bir yöntemdir. Uluslararası şirketler yurt dışında anahtar teslim bir proje aldıkları zaman bu işin tüm planlamasını ve gerekli tüm hazırlıkları yapması gerekir. Proje tamamlandığında faaliyetin yönetimi ile ilgili tüm işler, yetki ve sorumluluklar, uluslararası işletme tarafından eğitilmiş yerel personele devredilmelidir. Projenin tamamlanması sonucu uluslararası işletme yüklü bir ücret alır⁶³.

Anahtar teslim projeleri karlıdır ve rekabet ortamında uygun zaman beklenmelidir. Satıcı son teknolojiyi, uzmanlığı ve kaliteyi içeren bir paket teklif etmek zorundadır⁶⁴. Örneğin Fiat anahtar teslim proje adı altında Sovyetler Birliği'nde otomobil fabrikası inşa etmiştir. Yine Rusya'daki Kama River kamyon fabrikası anahtar projesi olarak A.B.D firmaları tarafından yapılmıştır.

1.7.2.6. Montaj Operasyonları

Yurt dışında üretim işine girilmek istendiğinde dış pazarda ihracat ve yerel üretimin karışımı olan montaj orta ya da uzlaştırıcı bir yoldur⁶⁵.

⁶³ MUTLU, a.g.e., s.118.

⁶⁴ A.g.e., s.119.

⁶⁵ TEK, Ömer Baybars. a.g.e., s.266.

Katı parçaların birleştirilmesi için kullanılır. Bu stratejide, parçalar avantajlı olan çeşitli ülkelerde imal edilir. Özel dikkat gerektiren parçalar gelişmiş ülkelerde üretilebilir. Hassas işçilik isteyen montajlar işçiliğin bol ve ücretin ucuz olduğu yerlerde yapılabilir. Bu pazara giriş stratejisi elektronik malzeme üretiminde yaygındır⁶⁶. Örneğin atari, video oyunları ve ev bilgisayarlarının montajını Hong Kong ve Tayvan'a taşımıştır. Ayrıca Beko firmasında televizyon üretimi sırasında bazı parçaları başka fabrikalarda ürettirip sonra kendi fabrikasında montajını yapmaktadır.

Avantajları;

—Düşük taşıma maliyetleri,

—Düşük gümrük tarifeleri,

—Firmanın hedef dış pazarın gereksinimlerine daha hızlı ve kolay cevap verebilmesi,

—Hedef dış pazarda pazarlama faaliyetlerine destek olacak bir ulusal imajın yaratılması,

—Hedef dış pazarda düşük işçilik ücretleri veya parça ve girdilerin daha ucuza temininden kaynaklanan maliyet avantajlarıdır.

Ve dezavantajları;

—Gidilen hedef pazardaki bazı siyasal ve yasal düzenlemelerin montaj uygulamasını gerçekleştiren firmayı ileride yurtdışında doğrudan üretim amaçlı yatırıma zorlayabilecek olma ihtimalidir.

1.7.2.7. Joint Venture (Müşterek Yatırım Ortaklıkları)

Uluslararası pazarlara girmek ve buralarda yatırım yapmak isteyen firmaların gittikleri yabancı ülkelerde güvendikleri ve yerel itibara sahip bir veya birkaç firma ile bir araya gelip bir ortaklık kurarak üretim ve pazarlama faaliyetine girmelerine müşterek yatırım ortaklıkları (Joint venture) denir.

⁶⁶ MUTLU, a.g.e., s.115.

Başka bir deyimle joint venture, genel olarak geçici bir süre ve belli bir amaç için kurulmuş bir işletmedir. Tüm ortaklıklar gibi yazılı ve sözlü bir anlaşmayla kurulur⁶⁷.

Bu tür ortaklıklarda toplam risk yerel firma veya firmalar tarafından da paylaşıldığı için, yabancı firmalar için uluslararasılaşmak açısından çok tercih edilen bir yol olmaktadır⁶⁸. Örneğin; A.B.D'nin General Motors'u ve Japonya'nın Isuzu'su Mısır'da otomobil üretmek için Joint venture ortaklığına sahiplerdir⁶⁹. Joint venture ortaklıklarında yerli ve yabancı ortaklar kendi kimliklerini kaybetmeksizin yepyeni kimliğe, misyona sahip bir firma oluşturmaktadırlar⁷⁰.

Sözleşmeli Joint Venture; iki ya da daha fazla özel işletmenin (veya özel işletme ile kamu işletmesinin) uzun dönem kariyla birlikte yatırım maliyetini de paylaştığı tipik bir ortaklık anlaşmasıdır⁷¹.

Çoğu kez yerel firmalarda, ucuz işgücü, hammadde, pazar bilgisi, dağıtım kanallarına hakimiyet mevcuttur. Yabancı firma, teknoloji, yönetim ve organizasyon bilgisine ve de tesis kurmak için gerekli dövize ve finansal kaynaklara sahiptir. Bu ortaklaşa üstünlükler, işbirliğinde beklenen yararlar kısa sürede küresel rekabet avantajı şeklinde ortaya çıkabilecektir⁷². Örneğin Türkiye'de faaliyette bulunan Toyotasa bu şekilde bir ortaklıktır. Sabancı firmasının Türkiye'de seçkin bir yere sahip olmasından yararlanılarak kurulmuş bir ortaklıktır.

1.7.2.8. Konsorsiyum

İki ya da daha fazla işletmenin belirli bir projenin uygulanması konusunda yapmış oldukları iş birliğidir⁷³. Genellikle büyük çaplı taahhüt işlerinde ulusal veya uluslararası bir ihaleyi kazanabilmek için aynı veya farklı ülkelerden, aynı dalda

⁶⁷ DERUN, Ülgen, Amerikaya Açılma Rehberi,

<http://www.amcham.org/html/Documents/TABA%20Amerikaya%20Acilma%20Rehberi.pdf>

⁶⁸ EROL, a.g.e., s.128.

⁶⁹ MUTLU, a.g.e., s.115.

⁷⁰ EROL, a.g.e., s.129.

⁷¹ ÖZALP, İnan. a.g.e s.39-49.

⁷² EROL. a.g.e., s.128.

⁷³ <http://www.serki.com/index.php?bolumsec&id=6t56ra>

veya farklı uzmanlık dallarındaki işletmeler finansal ve teknolojik imkanlarını birleştirip işbirliği yapmaktadırlar⁷⁴. Böyle birleşmelerde yeni bir işletme kurma zorunluluğu yoktur. İşlemelerin konsorsiyuma gitmelerinin amacı, tek başına yapamayacakları büyük işleri birlikte yapmak, büyük riskleri birlikte paylaşmak veya belirli bir projeyi birlikte gerçekleştirmek olabilir. Örneğin; Keban barajı ve hidroelektrik santrali İtalyan ve Alman işletmelerinin kurdukları konsorsiyumla yapılmıştır. Konsorsiyumu kuran işletmeler, bağımsızlıklarını korurlar ve ortak amaca ulaşıldığı zaman da kendiliğinden dağılırlar. Hepimizin bildiği gibi boğaz köprüleri veya GAP gibi büyük projeler de, konsorsiyum birleşmelerle gerçekleştirilmiştir⁷⁵.

Konsorsiyumun iki önemli özelliği bulunmaktadır⁷⁶:

Konsorsiyumda birçok katılımcı işletme bulunur.

Konsorsiyuma katılan işletmelerin hiçbirisi konsorsiyumun kurulduğu ülkenin işletmesi olmamasına rağmen, birçoğu pazarda tanınmış ve düzen kazanmış işletmelerdir.

Konsorsiyumun sağladığı faydalar:

Güçbirliği yaratmak,

Büyük taahhütleri yerine getirebilme imkanını vermek,

Riski dağıtıp etkilerini azaltmak.

İhracat konsorsiyumları, birbirleriyle rakip olmayan çeşitli firmaların gönüllü işbirliğidir. Bu firmalar tek tek küçük olabilir ama biraraya geldiklerinde büyük bir örgüt oluştururlar. Bunlar belirli ürün tiplerini ve üyeler için önemli olan, belirli ülkelere ihracat için ölçek ekonomileri sağlamak üzere uzmanlık oluşturmaya çalışırlar⁷⁷.

⁷⁴ MUCUK, İsmet. **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, 6. baskı, İstanbul, 1996, s.49.

⁷⁵ ŞAHİN, Mehmet. **Genel İşletme**, Birlik Ofset, Eskişehir, 1995, s.97-98.

⁷⁶ İBRAHİM, Emin ve Ali, a.g.e., s.29.

⁷⁷ TEK, Ömer Baybars , a.g.e., s.267.

Bu yol, ekonomik ve özellikle politik nedenlerle, yabancı sermaye yatırımları için gerekli veya arzu edilir bir yol olabilir.

1.7.2.9. Yap-İşlet-Devret Sözleşmesi

Yap-işlet-devret modeli, bir ülkenin temel altyapı yatırımlarının gerçekleşmesinde iş finansmanı sağlamayı ve özel kesime açılmayı amaçlayan oldukça yeni bir uygulamadır. Bu yöntem yardımıyla ülkede elektrik santralleri, barajlar, hava alanları, karayolları ve yeraltı metroları gibi büyük yatırım projelerinin gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır⁷⁸.

Ülkelerin temel alt yapı yatırımlarının gerçekleşmesinde iş finansmanı sağlamayı ve özel kesime açılmayı amaçlayan bir yöntemdir. Ülkelerde barajlar, elektrik santralleri, karayolları ve yeraltı metroları gibi büyük yatırım projeleri bu yolla yapılır.

Büyük projelerin gerçekleşmesi için uluslararası yatırım bankaları ve finansman kuruluşları mali konsorsiyum oluşturur. Konsorsiyum finansman sağlamakla kalmaz, projenin hazırlanması, yatırımın gerçekleştirilmesi ve tesisin işletilmesi faaliyetlerini de kendisi yapar. Ancak projeyi fiilen uygulamak ve tesisi işletmek üzere yerel bir işletme ile işbirliği yapılır. Bu yerel işletme tesis üzerinde belirli ölçüde pay sahibidir⁷⁹.

Yap-işlet-devret modeli oldukça yaygın bir uygulama alanı bulmuştur. Örnek olarak Ankara metrosu verilebilir.

1.7.3. Doğrudan Yabancı Yatırım

Firmaları diğer giriş yöntemlerinden ziyade doğrudan yatırım yapmaya yönelten başlıca nedenler, taşıma maliyetlerinin sürekli yükselmesi, yüksek vergi oranları, ithalat kotaları, hükümet teşvikleri gibi faktörlerden oluşmaktadır.

⁷⁸ MUTLU, a.g.e., s.119.

⁷⁹ A.g.e., s.119.

Ayrıca hedef pazarlarda riski paylaşabileceği bir yerel firma ile ortaklık kurmak yerine tüm maliyet ve riski göğüslemek zorluğuna katlanmaya da neden olan bazı faktörler mevcuttur. Yerel ortakla hedef ve amaç birliğinde bulunamama, ortak bir paydayı yakalayamama, uluslararası faaliyetlerin koordinasyonunun ve ortaklar arası iletişimin az olması ve bunun yarattığı maliyetler. Öte yandan karı tek elde toplama isteği de tam mülkiyetin tercih edilmesine neden olan önemli bir etkidir.

Uluslararası pazarlarda düşük işgücü ücretlerinden yararlanmak, pazarda hakimiyet sağlamak ve prestij elde etmek için direkt yabancı yatırımı tercih etmektedirler.

Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını açıklamaya yönelik on temel teori bulunmaktadır: Zengin doğal kaynak ve ucuz işgücü motivasyonu, gelişmiş ülkelerdeki sermaye fazlalığı ve düşük karlılık, dış ticaret teorileri, faktör donatım teorisi, firma büyümesi kuramı, küreselleşme, ölçek ekonomileri teorisi, ekonomi ve maliye politikalarının etkileri, monopolcü rekabet kuramı. Bu kuramların ortak yanı yabancı sermayenin üretim maliyetlerini asgari düzeye indirmek istemesi, verimliliği arttırmak için çaba göstermesi, rekabet üstünlüğü sağlamak için uğraşması ve karlılığın peşinde koşarak ülke sınırlarını aşan faaliyetlerde bulunma arzusunun varlığıdır.

Çokuluslu işletme doğrudan yabancı yatırım yaparak ya kendi üretim tesislerini yabancı ülkede kurarlar ya da başka bir işletmeyi satın alırlar. Doğrudan yabancı yatırım dış ülkede işletme sahibi olma anlamına gelmektedir⁸⁰.

Yeni bir firma kurmak yerine uluslararası piyasalara giren çokuluslu işletmeler girdikleri ülke pazarlarında faaliyet yapan firmalardan pazar bilgisi ve pazarlama kanallarına hakim bir firmayı satın almak suretiyle zaten mevcut bir organizasyon ve tecrübeli işgörenle zaman kaybetmeden kendi ürünlerini pazara sürme şansına sahip olmaktadır. Yabancı ülkede satın alınan bir firma eski kimliğini tamamen kaybederek, yeni bir hüviyet, yani satın alan yabancı firmanın hüviyetine bürünmektedir⁸¹.

⁸⁰ A.g.e s.120

⁸¹ EROL, a.g.e., s.128,129.

Doğrudan yatırımın çeşitli avantajları vardır⁸²:

Firma, ucuz hammadde, emek, yabancı ülke hükümetlerinin ihracat ve yabancı sermaye teşvik önlemleri, navlun tasarrufları vb. nedeniyle önemli maliyet tasarrufları sağlayabilir.

Firma ülkede doğrudan yatırım yapmakla o ülkenin kalkınmasına katkıda bulunduğu için daha iyi bir imaj edinebilir.

Firma, hükümetler, müşteriler, yerel tedarik kaynakları ve distribütörlerle daha köklü ilişkilere girebileceğinden mal ve hizmetlerini yerel pazarlama ortamına daha iyi uyarlayabilir.

Firma yatırım üzerinde tam bir kontrole sahip olacağından uzun vadeli uluslar arası hedeflerine yardımcı olacak üretim ve pazarlama hedefleri geliştirebilir.

Doğrudan yatırımın en önemli sakıncası, döviz blokesi, değer düşürme, millileştirme ve kötüleşen Pazar koşullarıdır. Ancak yabancı bir ülkede iş yapmak için çoğu kez bu riskleri kabul etmekten başka çare de yoktur.

⁸² TEK, Ömer Baybars. a.g.e s.265

İKİNCİ BÖLÜM

AZERBAYCAN'DA İŞLETMELERİN GENEL TANIMI VE ÇEŞİTLERİ

2.1. AZERBAYCAN'DA İŞLETME ANLAYIŞININ OLUŞUMU VE GELİŞİM TARİHİ

2.1.1. İşletmelerin Genel Olarak Yaratılması ve Kuralları

İşletmeler; Azerbaycan Cumhuriyetinin “İşletmeler hakkında”, “Yabancı yatırımın korunması” hakkında kanunları ve diğer hukuki kararları ile faaliyeti sağlanır. İşletmeler ile ilgili kanun 1 Temmuz 1994 yılında Azerbaycan Cumhuriyeti Milli Meclis tarafından kabul edilmiş ve 2–6 Şubat ve 2–5 Kasım 1996 yıl tarihlerinde kanuna ilave ve değişiklikler yapılmıştır. Bu kanun, Azerbaycan Cumhuriyeti alanında faaliyet gösteren işletmelerin kuruluşu hakkında hukuki hakları, onların yaratılması, idare edilmesi ve faaliyet prensiplerini belirliyor ve kanunda gösterildiği gibi İşletmelerin özgürlüğü ve hukuk beraberliği sağlanıyor⁸³. Devlet, kolektif, özel ve karışık mülkiyet haklarına sahip olan işletme çeşitleri faaliyet gösterebilir. Mülkiyet hukuku bakımından tek Azerbaycan Cumhuriyetine has, vatandaşların, hukuki şahısların sahip olduğu mülkiyetle değil, diğer yabancı devletlerin vatandaşlarına devlete ve uluslararası teşkilatlara ait mülkiyetten de kullanarak kanunnameye uygun olarak yabancı yatırımlı işletmeler de yaratılabilir. Bu özel olarak “Yabancı yatırım Korunması” hakkında, “İşletmecilik Faaliyeti” hakkında Azerbaycan Cumhuriyetinin kanunlarında net bir şekilde gösterilmiştir. “İşletmecilik faaliyeti” hakkında Azerbaycan Cumhuriyetinin kanununun 3. maddesinde (İşletmelerin ögeleri) aşağıdaki gibi gösterilmiştir:

Madde 3. İşletmelerin tarafları

İşletmecilikle Azerbaycan Cumhuriyetinin kanun vericilik normlarında göz önünde bulundurulmuş hatlar istisna edilmekle aşağıdakiler gerçekleştirebilir:

Azerbaycan Cumhuriyetinin vatandaşları;

⁸³ Dış Yatırımın Korunması Hakkındaki Azerbaycan Cumhuriyetinin Kanunu, Md. 6.

- Mülkiyet haklarına bağlı olmayan hukuki şahıslar;
- Her bir yabancı vatandaş veya vatandaşlığı olmayan şahıs;
- Yabancı hukuki şahıslar.

Yabancı yatırımın katılımı ile yaratılan İşletmelerin yaratılmasındaki esas amaç, hususi olarak menfaat ve şahsi gelir elde etmek içindir⁸⁴. “İşletmecilik faaliyeti” hakkındaki kanun Azerbaycan Cumhuriyetinde sahipkarlığın prensiplerini, sahipkarlık faaliyeti öğelerinin hukuklarını ve yetkilerini, onun devlet tarafından savunma ve takdir edilmesinin forma ve usullerini sahipkarların devlet organları ile karşılıklı münasebetlerini belirler. Ayrıca bu kanun mülkiyeti bütün formlarının beraberliği prensibinin hayata geçirilmesi ve iktisadi teşebbüsün ve işlevliliğin geniş yansıması için ortam yaratılmasına yöneltilen bir hukuki normdur. Her şeyden önce sahipkarlık faaliyeti anlayışını kanunla belirlemek ve sahipkarlığın formlarını göstermek de amaca uygundur. Kanunda gösterilir: sahipkarlık faaliyeti fiziki şahısların onların birliklerinin, bununla beraber hukuki şahısların menfaat veya şahsi gelir elde edilmesi maksadı ile kendilerinin sorumluluğu ve emlak sorumluluğu ile yahut diğer hukuki veya fiziki şahısların adından kanun vericilikle yasaklanmayan ziraat faaliyetinin bütün çeşitleri, o cümleden, ham mal üretimi, satışı ve hizmetler göstermesi formasında hayata geçirdikleri özel girişimcilik faaliyeti gibi gösterilmiştir. Azerbaycan Cumhuriyetinde sahipkarlığın kanun çerçevesinde hayata geçirilen tüm formlarına izin verilir⁸⁵. Mülkiyet ve teşkilatı hukuki formasından bağlı olmayarak sahipkarlığın bütün formları kanunla beraber hukukidir ve bu ifade kanunla tespit edilmiştir⁸⁶.

İşletmelerin özel ve şerikli şekilde hayata geçirilmesine kanun yol verir ve kanun vericiliklerde tespit edilmiş şekillerde teşkil edilebilir. İşletme faaliyeti hukuki şahıs yaratmakla ve yaratmadan fiziki ve hukuki şahıslar mülkiyet ve teşkilatı hukuki formdan aslı olmayarak uğraşabilirler.

⁸⁴ **Sahip Karlık Faaliyeti Hakkında Azerbaycan Cumhuriyetinin Kanunu**, Md. 12.

⁸⁵ A.g.k., Md. 8.

⁸⁶ A.g.k., Md.14.

“Yatırımların korunması” hakkında kanunda işletme iki şekildedir:

- 100% yabancı sermayeli işletmeler,
- Belirli miktarda ortak halde olan şerikli işletmeler.

İşletmelerin yaratılmasından ve kayda alınmasından ileri gelen konulara açıklık getirmek için kanun vericiliğe uygun olarak ilk önce işletmelerin yaratılması ve devamlılığı sağlanmalıdır.

İşletme emlak mülkiyetçilerinin veya onların atadığı organın, işletmelerin, teşkilatın kararı ile bu kanunla ve Azerbaycan Cumhuriyetinin diğer kanun vericilik normları ile dikkate alınan kurallarla yaratılabilir⁸⁷.

“Anti üretim faaliyeti” hakkında Azerbaycan Cumhuriyetinin kanuna ve diğer kanun vericilik normlarına uygun olarak diğer işletmelerin kısa süreliğine bölünmesi neticesinde tesis edilmesi mümkündür⁸⁸.

İşletme, mülkiyetçilerin veya onların atadığı organın onayı ve genel toplantının kararı ile aşağıdaki halde yaratılabilir:

1. İşletmelerin kavuşması.
2. İşletmelerin birleşmesi.
3. İşletmelerin bölünmesi.
4. İşletmeden bir veya bir kaç işletmelerin ayrılması.
5. İşletmelerin dönüştürülmesi.

İşletmelerin oluşturulmasının ilk şartı bu işletmeyi yaratmak niyetinde olan tesisçilerin olmasıdır. Daha doğrusu tesisçilerin iradesinin işletmelerin oluşturulması veya tesis edilmesi ilanı ile uyusmalıdır. İşletmelerin tesisçisi gibi Azerbaycan Cumhuriyeti kanun vericiliği ile dikkate alınmış halde ve kurallarda aşağıdakiler olabilir⁸⁹.

⁸⁷ İşletmeler Hakkında Azerbaycan Cumhuriyetinin Kanunu, Md. 5.

⁸⁸ Anti İnhisar Faaliyeti Hakkında Azerbaycan Cumhuriyetinin Kanunu, Md. 3.

⁸⁹ İşletmeler Hakkında Azerbaycan Cumhuriyetinin Kanunu, Md. 24.

- Devlet emlakını idare etmeye vekil edilmiş devlet organları;
- Azerbaycan Cumhuriyetinin fiziki ve hukuki şahısları, vatandaşlığı olmayan şahıslar;
- Uluslararası teşkilatlar.
- Yabancı ülke vatandaşları;

İşletmelerin teşkilatı, hukuki şartlara bağlı olarak bir yahut bir kaç tesisçi tarafından “İşletmeler hakkında” Azerbaycan Cumhuriyetinin kanununa uygun olarak oluşturulmalıdır. Tesisçilerin hukuki statüsü kanunla belirlenmiş norm ve kurallara uygun olmalı ve yetersizlik mevcut olmamalıdır. Burada esas dikkat edilmesi gereken şahıs tesisçi olan hukuki ve fiziki şahısların faaliyet ve hukuk kabiliyetinin kanun vericiliğe uygun bir şekilde olması ve bunu devamlı gözetim etmekten ibarettir.

2.1.2. Tesis Anlaşması

İşletme belirli iktisadi faaliyeti gerçekleştirmek maksadı ile oluşturulduğundan burada farklı hukuk ilişkileri yaranır. Tesisçiler hukuki gerçeklerin oluşması ve bunları hukuk normlarına ve kurallarına uygun olarak belirlemek için kendi aralarında ve işletme arasında hukuki ilişkileri oluşturan tesis anlaşması veya karşılıklı anlaşma yapıyor. Yöneltilme objeye göre hukuk ilişkisi, şahsi ve emlak şeklinde olabilir. Örneğin, yönetmede katılma, oy verme hukuku, hesap ve menfaatten pay istemek hukuku, şahsi hukuk ilişkileridir.

Emlak sahibi olmak, işleme hukuku, işletme sahibi olmak, uhdeliklere göre emlak mesuliyeti ile emlak ilişkisine örnek olabilir. Bu ihtiyaca, oluşan kanunla işletmelerin oluşturulmasında tesis anlaşması esas şartlardan biri gibi gösterilmiştir.

“İşletmeler hakkında” Azerbaycan Cumhuriyeti Kanununun 15. maddesinde tesis anlaşmasının esas prensip ve şartları aşağıdaki gibi gösterilmiştir:

İşletme oluşturulurken işletme ve tesisçiler arasındaki karşılıklı ilişkileri yönlendirmek amacıyla tesis anlaşması kabul olunur. Buradan şöyle bir sonuca

varılabilir: Kanunla kabul edilmiş şartın esas amacı; tesisçilerin ve işletmelerin gelecekte birbirleri ile kendi aralarında ve üçüncü tarafla olan hukuki ilişkileri belirli olsun ve kanunda yabancı hareketlere yol verilmesin. Bu işletmelerin tesisçilerinin ve işletmelerin gelecekte kanun hükmüne uygun olarak hukuk normu ve kuralı aleyhine zıt oluşumlardan ve hukuki yabancı hareketlerden, sorumlu olmasını önceden karşılıklı olarak belirlemek amacı güder.

Tesis anlaşmasında da işletmelerin adı ve çeşidi, tesisçiler hakkında bilgi, kuruluş fonu, her bir tesisçinin bu fondaki payı, öncelikleri, menfaatin bölünmesi kuralı v.s. gösterilir. Fakat diğer işletme şekillerinden farklı olarak şahsi ve devlet işletmeleri tesis edilirken tesis anlaşması düzenlenmez⁹⁰.

a) Tesis anlaşmasında, belirtilmesi hukuki açıdan önemli olan şartlardan biri de tesis olunan işletmelerin adıdır. İşletmelerin adı ile alakalı tesis anlaşması ve işletmelerin nizamnamesinde “işletmelerin adı” ifadesinden başka bir ibareye rastlanmıyor. Yalnız bugün yürürlükte olan “Kısmi Mesuliyetli” işletme hakkında Azerbaycan Cumhuriyeti kanununda buna geniş yer verilmiştir. Bu adı kayıt edilen kanunda, işletmelerin Azerbaycan dilinde “Mehdud Mesuliyetli” (limited şirket) işletme sözleri dahil edilen tam resmi adı olmalıdır, ifadesi vardır. Azerbaycan dilinde M.M.C. olan kısaltılmış adın kullanılmasında kanunla mümkündür. Bundan başka kanunda işletmelerin adında devletin resmi adı ve devlet organlarının resmi adları dahil edilmez⁹¹. Aynı adlı işletmelerin mevcutluğu veya adının öncesinde veya sonunda rakam gösterilmekle adı değiştirilen işletme faaliyet gösteremez. Yalnız yabancı yatırımcıların katılımı ile oluşturulan işletme adında bağlı olduğu ülkenin adı yazılabilir.

İçtimai ilişkileri ve diğer kurallara uygun olarak milli, ahlaki ve terbiyeye uygun olmayan sözlerin işletme adında yer almasına izin verilmez. Bu kanun diğer işletmeler için de alternatif kabul edilebilir.

⁹⁰ **Kanunlar Topplusu**, Baku, 1997. . II kitap.s 286.

⁹¹ **Mehdud Mesuliyetli İşletmeler Hakkında Azerbaycan Cumhuriyeti Kanunu**. Md. 12

b) İşletmelerin çeşidi dediğimizde mülkiyet ve teşkilatı-hukuki şeklinin gösterilmesi anlaşılabilir.

c) Tesisçiler hakkında bilgi tesisçilerin hukuki ve posta adresi, kayıt tarihi ve nüfus cüzdanının numarası v.s. gösterilmesi (hukuki şahıslarda), fiziki şahıslarda ise onların adı, adresi, pasaport bilgileri ve kanunla diğer şartlar istenilir. Örneğin: Eliyev Mahir Enver oğlu 1979.12.04 Berde ilçesi, Şir Kendi, Askerlik durumu, Aile durumu, kayıt yeri.

d) İşletmelerin nizamname fonu, işletme tesisçilerinin para ifadesinde koydukları hisselerin toplamıdır. Hisse, para, değerli kağıtlar, diğer emlak, emlak hukuku ve maddi değeri olan başka haklar şeklinde koyulabilir.

İşletmelerin nizamname fonuna tesisçilerin hisse şeklinde koydukları emlak veya haklar tesisçiler tarafından değerlendirilir. Tesisçilerin bu bağlamda rızası olmadığında, emlak veya haklar, kanun vericilikle belirlenmiş kurallarda değerlendirici tarafından değerlendirilir. İşletmenin nizamname fonuna koyulan hisselerin miktarı tesisçilerin iradesinden asli olarak farklı sayıda olabilir. Genellikle kanunda başka durum gösterilmedikçe nizamname fon hacmi veya miktarı istenilen miktarda olabilir. Nizamname fonu ile işletmelerin emlakine veya işletmelerin tesisçilerinin işletme emlakine koydukları vesait yatırımları aynılaştırılmaz. Vesait yatırımı işletmelerin nizamnamesinde gösterilmekte, eğer gösterilmemişse tesisçilerin nizamname fonundaki hisselerine belirli miktarda işletme emlakine ilave vesait yatırımı yapılır.

İşletmelerin nizamname fonunun azaltılması ve artırılması kuralı İşletmelerin teşkilatı hukuki formasından bağılı olarak farklıdır.

2.1.2.1. Uhdelik

Tesis anlaşmasında gösterilen uhdelikler kanunnameye uygun olarak, işletmelerin teşkilatı hukuki şekilden bağılı olarak, tesisçilerin işletmelerin ve diğer

tarafının uhdelikleri ve sorumlulukları gösterilebilir. Uhdelikler, *gayri -emlak* ve emlak *karakteri uhdelikler ve sorumluluklar* gösterebilir⁹².

2.1.2.2. Menfaat

a) İşletmeler ziraat faaliyetine ait maliye neticelerinin başlıca genelleştirilmiş göstericisi menfaattir. Bütçeye, vergileri ve diğer ödemeleri verdikten sonra temiz menfaat işletmelerin tam serencamına dahil olur. İşletmelerin nizamnamesinde diğer kural dikkate alınmamışsa, “İşletmeler hakkında” Azerbaycan Cumhuriyeti kanununda temiz menfaatten müstakil kullanılır ifadesi konulmuştur. Bununla beraber İşletmelerin çeşidine bağlı olarak tesisçiler ve diğer hisse sahipleri veya katılımcılar işletmelerin faaliyet göstermesi sonucundan elde edilen geliri, nizamnameye ve genel toplantının kararına uygun her zaman kullanabilirler.

2.1.3. İşletmelerin Nizamnamesi

Esas şart gibi işletmelerin oluşturulması ve devlet kayıtlarına alınması için işletmelerin tesisçileri tarafından kabul edilmiş nizamnamesi olmalıdır. Nizamname Adliye Bakanlığının Talimatları ve Örneği esasnamelerine uygun olarak “İşletmeler hakkında” diğer kanun vericilik normları tesisçiler tarafından hazırlanır. Kanunda gösterildiği gibi mülkiyet ve teşkilatı-hukuki formundan bağılı olmayarak bütün işletmeler nizamname esasında faaliyet gösterir. İşletmelerin nizamnamesi genel tesis toplantısı tarafından onaylanır.

İşletmelerin nizamnamesinde “İşletmeler hakkında” kanuna uygun olarak aşağıdaki gibi gösterilmesi zorunludur:

- a) İşletmelerin adı ve türü
- b) İşletmelerin hukuki adresi
- c) Tesisçi (tesisçiler) ile ilgili bilgiler
- d) İşletmelerin hukuk ve makamları
- e) Nizamname fonu ve onun değeri

⁹² **Şehimdar Cemiyetleri Hakkında Azerbaycan Cumhuriyeti Kanunu**, Md. 12.

- f) Faaliyetin içeriği ve maksadı
- g) Yönetme ve denetleme organları
- h) İşletmelerin yetkileri
- i) İşletme emlakinin yaranması ve menfaat gelir dağılımı
- j) Yeniden teşkil olunmanın şartları
- k) İşletmelerin faaliyetinin durdurulması ve iptali nizamnamede işletmelerin faaliyeti ile bağlı olan kanun vericiliğe zıt olmayan diğer bölümler de verilebilir.

Nizamnamede gösterilenlerin bazıları tesis anlaşmasında anlatılmıştır. Lakin işletme nizamnamesinde gösterilmesi kanunla söylenen ve bu terimlerin hukuki statüsünü aşağıdaki gibi izah etmekle olur.

İşletmelerin hukuki adresi: Nizamnamede firmanın adresi aşağıdaki gibi verilmesi tavsiye olunur: Bakü şehri Üzeyir Hacıbeyov sok-2, apt-5, kapı-8

Bundan başka işletmelerin olduğu yer ve posta adresi da nizamnamede gösterilmelidir.

İşletmelerin olduğu yer, onun yönetim kurulunun yerleştiği bölgesel arazi ile belirlenir. İşletmelerin kendi yönetim organının yerleştiği posta adresi olmalıdır.

İşletmelerin posta adresi tesisçilerin veya yetkili şahıslarının mülkiyet formuna bağlı olmayarak kendi mülkü veya kiraya aldığı herhangi binanın (evin, apartmanın, odanın) adresi de olabilir.

Azerbaycan Cumhuriyetinde işletme kendi olduğu yeri veya posta adresi değiştiğinde, yeniden devlet kayıtlarına alınması talep edilmiyor. İşletme, nizamnamede belirtilen değişiklikler ile ilgili bilgiyi kayıt kitabında belirli değişikliklerin edilmesi için devlet kayıt kurumuna bir ay süresinde vermelidir⁹³.

⁹³ Hukuki Şahısların Devlet Kayıt Hakkında Azerbaycan Cumhuriyeti Kanunu, Md. 12

İşletmelerin hukukları ve etkileri:

Nizamnamede gösterilmekle, nizamname hükümlerine ve kanun vericiliğe uygun olarak Azerbaycan Cumhuriyetinin sınırları dahilinde ve kenarında kendi fonksiyonunu, etki ve hukuklarını hayata geçirmesinde müstakil olması, fiziki ve hukuki şahıslarla müstakil anlaşmalar bağlanması, yabancı iktisadi faaliyetle meşgul olması, kendi bayilerini ve temsilciliklerini açması, şahsi ve gayri emlak ve emlak karakterli hukuklar elde etmesi ve etkiler taşıması, mahkeme kurumunda, jüri mahkemede iddiacı ve sorumlu kısmında katılım gerçekleştirilmesi hallerini göstermekle olur.

İşletmelerin faaliyetinin içeriği ve amacı:

Genelde işletmeler belirli iktisadi faaliyet göstermekle ürün üretmek ve satmak, hizmetler göstermek ve iş yapmakla belirli seviyede menfaat elde etmek maksadı güder. İşletmelerin oluşturulmasında nizamnamede gösterildiği gibi faaliyetinin içeriği ve amacı farklı olabilir.

İşletme kanunnamede belirlenmiş kural ve yasaklanmayan hallerde özel izin talep eden faaliyet çeşitleri ile belirli devlet kurumlarının verdiği izin belgesini alarak farklı faaliyet türleri ile uğraşabilir ve işletmecilik faaliyetini gerçekleştirebilir⁹⁴. Faaliyet türlerine aşağıdakileri örnek gösterebiliriz:

1. Gıda ürünlerinin üretimi ve satışı;
2. İnşaat malzemelerinin üretimi;
3. Genel, sosyal ve diğer hizmetlerin gösterilmesi
4. Ticari faaliyet;
5. Yabancı ekonomi ilişkiler v.s.

⁹⁴ **Özel İzin Talep Olunan Faaliyet Türlerinin Listesi, Bakanlık Kabinesinin Bilgisi**, Bakü, 1999.

Tablo 1. Yabancı kira talep edilen faaliyet türleri

Telekomünikasyon hizmetleri (uluslararası şehirlerarası, şehir, köy, radio, Kablolu televizyonun kurulması ve kullanımı ve hızlı posta hizmeti)	Telekomünikasyon bakanlığı
İnşaat faaliyeti (mühendis araması, proje, inşaat, çıkış ve ayarlama işleri), devlet bazlı tarihi abidelerin onarımı	Devlet İnşaat ve planlama Komitesi
Uluslararası ve şehirlerarası yolcu ve yük taşınması, ulaşım kontrol hizmetleri: Araba ulaşımı, Hava ulaşımı ve su ulaşımı ile	“Azeravtonaklyat Devlet Konsemi”, “AZAL” Devlet Konsemi, Hazar Deniz gemiciliği
Şehir içi yolcu taşınması	Şehir ve ilçe yönetim kurumları organları
Borsa faaliyeti: a) Emtia borsası b) Fon Borsası	Devlet Anti inhisar Siyaseti ve Sahip karlığı Yardım Komitesi Maliye Bakanlığı
Genel bilgi vasıtalarının faaliyeti. Yayım ve yayın faaliyeti	Matbua ve Bilgi Bakanlığı
Leasing faaliyeti	Ekonomi Bakanlığı
Geliştirilmiş fiş yatırım fonları ve depozit faaliyeti	Devlet Emlaki Bakanlığı
Devlet özelleştirme hisselerinin alım satışı	Devlet Emlaki Bakanlığı
Eczacılık, tıbbi ve gayri geleneksel tıbbi faaliyeti	Sağlık Bakanlığı
Tıp teknolojisinin üretimi ve ona teknik hizmet gösterilmesi	Sağlık Bakanlığı
İşi düzeltmede aracılık	Emek ve halkın Sosyal korunması Bakanlığı
Gayri-devlet sosyal fonlarının faaliyeti	Emek ve halkın Sosyal korunması Bakanlığı
Auditor faaliyeti	Auditorlar odası
Bank faaliyeti ve döviz işlemlerinin gerçekleştirilmesi	Milli Banka
Sigorta faaliyeti	Devlet Sigorta Kontrolü
Paralı hukuki hizmetler	Adliye Kontrolü
Lombard faaliyeti	Maliye Kontrolü

İşletmelerin organları ve etkileri

İşletmelerin teşkilatı hukuki ve mülkiyet şekiline bağlı olarak idare etme ve kontrol kurumları, onların seçilmesi ve etkileri, faaliyeti süresince farklıdır ve diğer bunun gibi haller de nizamnamede gösterilmesi önemli şartlardan biridir. Bu, diğer kanunlara teşkilat hukuku formuna bağlı olarak işletmelerin nizamnamesine uygun olarak gerçekleştirilir.

İşletmelerin emlakinin oluşması anlayışı

İşletmelerin emlakı, esas fonlarından ve bütün harcamalarından, tüm işletmelerin bağımsız balansında değeri gösterilen diğer değerli eşyalardan ibarettir.⁹⁵

Azerbaycan Cumhuriyetinin kanunname normlarına, işletmelerin nizamnamesine uygun olarak emlakî işletmelerin mülkiyetinde kooperatif yönetiminde ziraat etkili olabilir. İşletmelerin emlakinin oluşum kaynağı nizamnamede genel şekilde veya özel bölümler şeklinde verilmesi mümkündür. Genel şekilde tesisçilerin hisseleri ve diğer ödemeleri, değerli kağıtları elde etme ve satma hesabına ve kanunda yasaklanmayan diğer kaynaklar hesabına oluşur gibi verilebilir. Bu aşağıdaki şekilde verilebilir.

İşletmelerin emlakinin yaranması kaynakları

1. Tesisçilerin para ve maddi hisseleri;
2. Ürün satışından, görülen işlerden, gösterilen hizmetlerden, o cümleden ziraat faaliyetinin diğer çeşitlerinden alınan gelirler;
3. Değerli kağıtların satışından elde edilen gelirler;
4. Banka kredileri ve diğer krediler;
5. Sermaye yatırımı ve bütçeden dotasiyalar;
6. Hukuki ve fiziki şahısların verdikleri hayır bağışları;
7. Azerbaycan Cumhuriyetinin kanunnamesine göre yasak olmayan diğer kaynaklardan elde edilen gelirler.

İşletmelerin emlakinin oluşturulması ve onu kullanma hukuku işletmelerin teşkilatı-hukuki formuna ve çeşidine bağlı olarak belirginlik gösterir.

⁹⁵ Muhasebe Hesabı Hakkında Azerbaycan Cumhuriyetinin Kanunları, Md.34

2.1.4. İşletmelerin Kaydı

İşletmeler tesis anlaşması ve nizamnamesini tamamladıktan sonra devlet kayıt kurumlarında kayda geçmelidirler. İşletmeler hakkında kanunda “kayda alınmayan işletmelerin faaliyeti yasaktır” ifadesi yer almaktadır⁹⁶. İşletmelerin devlet kaydı Azerbaycan Cumhuriyetinin belirli kanunlarına göre gerçekleştirilir.

Devlet kayıt kurumları, istatistik, vergi, kadastro ve diğer denetim yapan kurumlara belirlenmiş şekilde ve formda işletmelerin devlet kaydı hakkında ayda bir defa bilgi verirler⁹⁷.

Devlet kaydını yapan kurumlar hukuki şahıslardır. Bu şahıslar Azerbaycan Cumhuriyetinin resmi mührüne sahiptirler ve harcamaları devlet bütçesinden sağlanır.

Devlet kayıt kurumlarının yetkileri aşağıdaki gibi açıklanabilir⁹⁸.

Hem hukuki şahıslar, hem de yabancı hukuki şahıslar ve onların bayii ve temsilcileri devlet kaydı hakkında kanun ve kararları kabul ederler:

Kanunda gösterilen hallerde hukuki şahısların, yabancı hukuki şahısların ve onların bayii ve temsilciliklerinin devlet (kurumlarına bilgi verirler) kaydından reddi konusunda kararları kabul ediyorlar.

Hukuki şahısların, yabancı hukuki şahısların valilerinin ve temsilciliklerinin devlet kaydına alınması, veya kanunla belirlenmiş durumlarda onların iptal edilmesi konusunda yetkili devlet kurumlarına bilgi verirler.

Bu yetkileri gerçekleştiren kurumlar vergi, istatistik ve diğer ilgili kurumlarla faaliyetlerini birlikte hayata geçirirler.

⁹⁶ **İşletmeler Hakkında Azerbaycan Cumhuriyetinin Kanunu** Md.22

⁹⁷ A.g.k. Md.45

⁹⁸ **Hukuki Şahısların Devlet Kaydı Hakkında Azerbaycan Cumhuriyetinin Kanunu**, Md.34

Azerbaycan Cumhuriyetinde hukuki şahıslarının, yabancı hukuki şahısların valilerinin ve temsilciliklerinin tek devlet kaydını kanun vericiliğe uygun olarak adliye kurumları gerçekleştirir. Adliye Bakanlığı hukuki şahısların kaydını yapan veya merkezi yönetim kurumudur. Azerbaycan Cumhuriyeti Adliye Bakanlığının alanında kurul bölüm gibi kanunla belirlenmiş “Hukuki şahısların devlet kaydı” baş idaresi faaliyet gösterir. Bu kurum kendi hukuk ve yetkilerini kanunnameye uygun şekilde Adliye Bakanlığı denetimi altında gerçekleştirilir⁹⁹.

Adliye Bakanlığının Hukuki şahısların devlet kaydı baş idaresinin unsurları gibi Azerbaycan Cumhuriyetinin bölgesel alan bölmeye hesap edilen ilçe ve şehirlerinde şubeleri faaliyet gösterir. Bu özellikle vatandaşların işletme kurmak ve devlet kaydından geçmek için daha geniş bir şekilde mülkiyet formuna bağlı olmayarak devlet, belediye, kolektif ve özel mülkiyete sahip olan subjelerin, hukuki şahıs yaratmak ve kayda alınmalarını kolaylaştırmak maksadı taşır.

Azerbaycan Cumhuriyeti'nin birkaç ilçe ve şehirlerini içine alan Azerbaycan Cumhuriyeti Adliye Bakanlığının “Hukuki şahısların devlet kaydı gereği” bölgesel olarak faaliyet gösterir. Hukuki şahısların devlet kanunlarına göre bölge şubeleri aşağıdakilerdir.

Berde bölge şubesi

Gence bölge şubesi

Haçmaz bölge şubesi

Göyçay bölge şubesi

Sumkayıt bölge şubesi

Şemkir bölge şubesi

Lenkeran bölge şubesi

Azerbaycan Cumhuriyetinin Kanunlar külliyatı, bu kanuna “İşletmeler hakkında”, “Şehimdar cemiyeti hakkında” kanunlarına, Azerbaycan Cumhuriyetinin diğer kanunname normlarına ve uluslararası anlaşmalarına uygun olarak gerçekleştirilir. Her bir işletme hukuki şahıs statüsüne sahip olduğundan İşletmelerin

⁹⁹ **Adliye Bakanlığı Hakkında Esasname**, Bakü 1990 Md.10.

kayıt prosedürü hukuki şahısların devlet kaydı hakkında kanuna uygun olarak gerçekleştirilir. Hukuki şahısların, yabancı hukuki bayilerinin ve temsilcilerinin devlet kaydına alınması prosedürü aşağıdaki gibi gerçekleştirir¹⁰⁰.

1. Hukuki şahıs devlet kaydına alınması için muvafık devlet kurumuna dilekçe ile müracaat etmelidir. Dilekçe tesisçinin (tesisçilerden birinin), yada onun (onların) muvafık kurallara vekil ettiği şahıs tarafından imzalanır.

2. Hukuki şahısın nizamnamesi düzenlenmelidir.

3. Tesis anlaşması yapılmalıdır: Buraya şahsi (aile) işletmeler istisna olmakla, hukuki şahısların oluşturulması hakkında karar veya tesis anlaşması aittir.

4. Muvafık gelir ve devlet kaydı ücreti ödenilmesi hakkında belge alınmalıdır: Bu ödeme devlet vergisi işletmelerin türüne göre farklılık gösterir.

5. İstatistik Komitesinden alınan bilgiler bulunmalıdır.

Hukuki şahısların devlet kaydına alınması için bu maddede gösterilmeyen evraklar yalnız Azerbaycan Cumhuriyetinin kanununda, başka belgelerin talep edilmesi halinde ve hukuki şahısın tesis edinilmesinde ilave olunur.

2.1.5. Dilekçe

Hukuki şahısların, yabancı hukuki satışların bayilerinin ve temsilciliklerinin devlet kaydı için müracaat edildiğinde devlet kayıt organı evrakın kontrolü için kabul edilir.

Devlet kaydı için müracaat edene 10 gün süresinde devlet kaydı hakkında bilgi formu, yahut devlet kaydına alınmaktan red cevabı yazılı bilgi verilir.

Devlet kaydı için takdim olunmuş evraklarda bırakılmış boşluklar aradan kaldırıldığında anında evrakların bakılması için kabul edilir ve devlet kaydına almak için 5 gün süre verilir.

¹⁰⁰ Hukuki Şahısların Devlet Kaydı Hakkında Azerbaycan Cumhuriyetinin Kanunları, Md.8

Yabancı yatırımların iştiraki ile oluşturulan hukuki şahısların devlet kaydına alınması için aşağıdaki ilave evrakların takdim olunması kanunnameye zorunlu sayılmıştır.

Yabancı tesisçi hukuki şahıs olduğunda onun yerleştiği ülkede Azerbaycan Cumhuriyetinin, yahut bu ülkede Azerbaycan Cumhuriyetinin menfaatini temsil eden diğer ülkenin konsüllük idaresinde bunlar olmadığında müstakil hal gibi Azerbaycan Cumhuriyetinin muvafık devlet kurumlarında muayyen edilmiş kuralda onaylanmış ticaret rey stilinden çıkarılmasıdır.

Yabancı tesisçi fiziki şahıs olduğunda onun şahsiyetini onaylayan evrak ve vatandaşı olduğu, yahut daimi yaşadığı ülkede Azerbaycan Cumhuriyetinin, yahut bu ülkede Azerbaycan Cumhuriyetinin menfaatini temsil eden diğer ülkenin konsüllük idarelerinde veya Azerbaycan Cumhuriyetinin muvafık devlet kurumunda belirlenmiş kurallarda onaylanmış onun ziraat faaliyeti ile uğraşması hakkında belgedir.

Yabancı hukuki şahısların bayilerinin ve temsilciliklerinin devlet kaydı için hukuki şahsının rehberi tarafından imzalanmış dilekçeden başka aşağıdaki evraklar tetkik olunmalıdır¹⁰¹;

- Bayiliğin oluşturulması hakkında hukuki şahsın (şahsi/aile) işletmesi istisna olmakla) kararı hukuki şahsin muvafık kuralda onaylanmış nizamnamesi;
- Bayiliğin veya temsilciliğin esasnamesi;
- Muvafık miktarda devlet kaydı vergisinin ödenilmesi hakkında evrak.

Gösterilenlerden başka işletmeden türeme işletme, bayilik ve temsilcilik ve diğer yabancı bölümler açmak hukukuna sahiptir. Temsilcilik ve bayilik hukuki şahıs statüsüne sahip değildir ve kayıt kurumlarında kayda alınması kanunnameye kabul edilmemiştir. Lakin bayilik ve temsilcilikler onları oluşturan işletmelerin nizamnamesinde mutlaka kayıt edilmelidir. Türeme işletmeler ise hukuki şahıs

¹⁰¹ A.g.k. Md.23

statüsüne sahiptir ve devlet kaydından geçtikten sonra hukuki şahıs statülü hesap edilir. Türeme işletmelere bayiliği ve temsilciliklere işletme emlakinin mülkiyetçisi veya onun vekil ettiği kurumun rızası ile emlak verilir. Bayilik ve temsilcilikleri işletme tarafından tesis anlaşmasında başka durum dikkate alınmadığında müştekil hareket eder¹⁰².

Hukuki şahısların yabancı hukuki şahısların bayiliklerinin ve temsilciliklerinin devlet kaydının hukuki şahısları hukuki şahıs statüsünün, onlara ve yabancı hukuki şahısların valiliğin ve temsilciliklerinin devlet kaydı hakkında şahadetname verilmesidir¹⁰³.

2.1.6. İdentifikasyon (tanıtım) Kodu

Devlet kaydına alınan hukuki şahısların yabancı hukuki şahıslarının bayilikleri ve temsilcilikleri için devlet istatistik kurumundan tanıtım kodu alınır ve onlar muvafık sayı altında devlet kaydı kurumun yapılan devlet kaydı kitabına dahil edilir. İstatistik organından tanıtım kodu alınırken devlet vergisi alınmaz¹⁰⁴. Kanunda gösterildiği gibi devlet kaydı için onaylanmış bütün evraklar, muvafık sayılı evraklar dosyasında tutulur.

2.1.7. Devlet vergisi

“Devlet Vergisi hakkında Azerbaycan Cumhuriyetinin Kanununda devlet vergisini ödeyen hukuki göstericiler gösterilmiştir. Bu adı geçen kanuna uygun olarak Azerbaycan Cumhuriyeti Baş Devlet Vergi Müsteşarlık 13 Haziran 1997 yıl tarihli, no. 5.li “Devlet vergisi hakkında kararnamesi” IV.bölümünün 6.bölümünün 67. maddesinde hukuki şahsilerin kaydı ve tekrar kaydının yapılması için vergisin miktarı aşağıdaki gibi gösterilmiştir:

¹⁰² A.g.k. Md.24.

¹⁰³ A.g.k. Md. 25

¹⁰⁴ **İstatistik Hakkında Azerbaycan Cumhuriyetinin Kanunu Md.22.**

- a) Bankaların, borsaların ve sigortacıların sigorta birlik ve brokerlerin kaydı için ilan edilmiş nizamname fonunun yüzde 0,1 miktarında
- b) Devlet ve Belediye İşletmelerinin, idarelerin kaydı için emek maaşının minimum miktarının 10 misli miktarında
- c) Kiralı işletmelerinin kaydı için emek maaşının minimum miktarının 10 misli
- d) Tamamı ile yabancı yatırımın, işletmelerin, birlikte işletmelerin ve yabancı hukuki şahısların bayiliklerinin kaydı için maaşının minimum meblağının 150 misli miktarında
- e) Yabancı hukuki şahısların temsilciliklerinin kaydı için iki bin ABD doları miktarında.
- f) Diğer işletmelerin kaydı için maaşın minimum miktarının 20 misli miktarında.

Bu bölümünün b ve f yarım bölümlerinde gösterilen ziraat faaliyetini gerçekleştiren hukuki şahısların kaydı için maaşının minimum miktarının 2 misli miktarındadır. Bu tabloda ancak tez ile alakadar hukuki şahısların kaydın devlet vergisinin miktarı verilmiştir. Onu da kayıt edelim ki, bu maddeye uygun olarak hukuki şahısların tekrar kayda alınması ilkin miktarının %50'si miktarında, hukuki şahıslara kayıt şahadetnamesinin örneğinin verilmesi için maaşının minimum miktarının 2 misli miktarında devlet vergisi alınır¹⁰⁵. Devlet İşletmelerinin dönüşmesi neticesinde oluşturulan orta çaplı cemiyetlerin devlet kaydı için rüsum tutulmuyor¹⁰⁶.

Devlet kaydı hakkında şahadetname hukuki şahıslarının yabancı hukuki şahısların bayiliklerinin ve temsilciliklerinin sonraki dönemde mühür, damga, firma fişlerinin ve adliye nişanlarının hazırlanması, bank hesabının açılması, o cümleden vergi kurumlarında kayda alınması için esas evraktır. Hukuki şahıs statüslü işletmelerin kaydı için aynı ile hukuki şahısın kayda alınmasında talep olunan evraklar ve prosedür kanun vericilikte başka durum alınmadığına aynıdır.

¹⁰⁵ Vergiler Hakkında Kanun Dergisinin İlavesi, Baku, 1998.s.335.

¹⁰⁶ A.g.e. s. 336.

İşletmelerin aynı şekilde hukuki şahısların, yabancı hukuki şahısların bayiliklerin ve temsilciliklerinin oluşturulmasının kanunla belirlenmiş kuralının bozulması veya onların tesis evraklarında kanun vericiliğe uygun olmaması hukuki şahısların bayiliklerinin ve temsilciliklerinin devlet kaydına alınmaktan çekilmesi esastır. İşletmelerin devlet kurumunda kayda alınması için Azerbaycan Cumhuriyetinin kanunları ile belirlenmiş evrakların talep edilmesi yol verilmezdir¹⁰⁷.

İşletmelerin devlet kaydına alınmasından aşağıdaki hallerde reddi mümkündür¹⁰⁸:

a) İşletmelerin oluşturulmasına dair işletmeler hakkında kanunla belirlenmiş kurallar bozulduğunda;

b) İşletmelerin tesis evraklarının Azerbaycan Cumhuriyetinin kanun vericiliğine uygun olmadığına.

Gösterilen durumlarda ve kanun vericilikle belirlenmiş özel hallerde işletmelerin kayda alınmasından imtina kanunla yasaktır.

2.2. AZERBAJYCAN’DA İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI

2.2.1. Hukuki Yapısına Göre

Azerbaycan’da hukuki yönden işletme çeşitleri 1 Temmuz 1994 tarihli “İşletmeler hakkında Azerbaycan Cumhuriyeti Kanunu”nda belirtilmiştir. Söz konusu kanunda işletme kavramı şöyle tanımlanmaktadır:

- İşletme, mülkiyet formasına bağlı olmaksızın, “İşletmeler hakkında Azerbaycan Cumhuriyeti Kanunu”na uygun olarak kurulmuş ve toplumsal taleplerin ödenmesi ve kar alınması amacı ile mal üreten ve satan, iş gören ve hizmetler sunan tüzel kişiliği olan bağımsız ekonomik birimlerdir.

¹⁰⁷ Hukuki Şahısların Devlet Kaydı Hakkında Azerbaycan Cumhuriyetinin Kanunu, Md.12.

¹⁰⁸ A.g.k. md.10

Aynı kanunun 3. maddesine göre, işletmeler Azerbaycan Cumhuriyetinin kanunları ile yasaklanmayan, işletme yönetmenliğinde belirtilmiş her hangi faaliyette bulunabilir.

Kanun hukuki yapılarına göre işletmeleri; devlet işletmeleri, ferdi (aile), şerikli (tam ortaklı), paycı ve şerikli (komandit ortaklık), mehdud mesuliyetli işletmeler ve sehimdar cemiyeti olarak ayırma tabi tutmaktadır. Konunun daha iyi anlaşılması açısından, her bir işletme çeşidi hakkında kısa açıklamaları vermekte yarar vardır.

2.2.1.1. Devlet işletmesi

Bir işletmenin devlet müessesi olması aşağıdaki şartlardan her hangi biri ödendiği takdirde mümkündür:

- İşletme varlıklarının tamamı devlete aittir,
- İşletmenin kontrolüne imkan verecek payların devlete ait olması.

Devlet işletmesinin emlakı devlet mülkiyeti sayılmaktadır. Bu tip müesseleri ise, Azerbaycan Cumhuriyeti kanunnameye uygun olarak devlet mülkiyetini yönetime hukukuna sahip olan devlet organları kurabilirler.

Devlet işletmeleriyle ilgili en önemli hususlardan birisi “İşletmeler hakkında” Azerbaycan Cumhuriyeti kanununun 6. maddesinin son paragrafında verilmiştir: “Devlet işletmesinin yükümlülüklerine göre devlet sorumlu değildir ve Devlet işletmesi de devletin yükümlülüklerine göre sorumluluk taşımamaktadır”.

2.2.1.2. Ferdi (aile) İşletme

Ferdi (aile) işletme vatandaşın mülkiyetinde veya onun aile üyelerinin, şayet onlar arasında antlaşmada aksi kararlaştırılmamışsa, umumi pay mülkiyetinde olan işletmedir.

Bu tip işletmeler, vatandaş veya onun aile üyelerinin mülkiyeti başkalarına ait olan bir işletmeyi satın alması yoluyla da kurulabilir.

İşletmenin faaliyeti sonucu ortaya çıkacak yükümlülüklerden işletme mülkiyetçileri tüm mal varlığıyla sorumludur.

2.2.1.3. Şerikli (tam ortaklı) İşletme

Bu tip işletmeler en az iki gerçek veya tüzel kişi arasında yapılan anlaşma esasında kurulabilir. Ortakların tüm mal varlıklarıyla sorumlu tutuldukları bu işletme nevinde, müessseden ortağın ayrılması mümkündür. Ama o, işletmeden ayrılincaya kadar ortaya çıkan yükümlülüklerden sorumlu tutulmaktadır. İşletmeye yeni ortakların alınmasına da kanun izin vermektedir. Sorumluluk meselesine gelince, yeni giren ortak, ortak oluncaya kadar ortaya çıkan yükümlülüklerle göre de sorumluluk taşımaktadır.

Ortak gerçek kişi ölümü halinde, tüzel kişi ise kapatılması halinde onların varisi ortak şeklinde işletmeye kabul edilir.

Hangi şekilde olursa olsun mülkiyet değişikliklerinin noterce onaylanması gerekçesini kanun zorunlu kılmıştır.

Ortak işletmeden ayrıldığı zaman kendine ait payı geri almaktadır. Ortakların razılığı ile ayrılan ortağın payı kadar pay işletme ortaklarına veya 3. kişilere satıla veya verilebilir. İşletme ortakları payın alınmasında üstün haklara sahiptirler. Pay satılmadığı halde, işletme sermayesi aynı miktarda azaltılmaktadır.

Bu tip işletmeye ortak olan her bir tüzel kişi kendi tüzel kişilik sıfatını kaybetmemektedir.

2.2.1.4. Paycý Ve Őerikli (Komandit Ortaklık) İŐletme

Komandit ortaklıkların kurulabilmesi için en az iki kişinin birinin ortak diŐerinin ise, pay sahibi Şeklinde katılımı gerekmektedir. Bunlar gerçek kişiler olabileceği gibi, tüzeli kişiler de olabilir.

Bu tip iŐletmelerde ortak tüm mal varlığıyla sorumluyken, paycý sadece koymuŐ olduĐu sermaye oranında sorumludur.

Tam ortaklı işletmede olduğu gibi, burada da yeni giren ortak girmeden önceki yükümlülükleri göre sorumlu tutulmakta, ayrılan ortak ise, ayrıldığı tarihe kadarki yükümlülükleri göre sorumluluk taşımaktadır.

İŞletme yönetim kurulunun seçilmesinde ve diŐer konularda da yalnız ortaklar oy hakkına sahiptirler.

İster paycý, isterse de ortak iŐletmeden ayrıldığı zaman kendine ait payı geri almaktadır.

Ortakların rızasıyla ayrılan ortak veya paycının payı kadar pay işletme ortaklarına veya 3. kişilere satılabilir. İŞletme ortakları ve paycılarını payın alınmasında üstün haklara sahiptirler. Pay satılmadığı halde, işletme sermayesi aynı miktarda azaltılmaktadır.

İster paycý, isterse de ortak gerçek kiŐi ölümü halinde, tüzeli kiŐi ise kapatılması halinde onların varisi paycý veya ortak sıfatıyla kabul edilmektedirler.

Hangi sebeple olursa olsun, ortak veya paycý deĐiŐikliklerin noterce onaylanması kanunun getirdiĐi zorunlu Őarttır.

Yine de tam ortaklı işletmede olduğu gibi, bu tip işletmeye ortak olan her bir tüzeli kişi kendi tüzeli kişilik sıfatını kaybetmemektedir.

2.2.1.5. Mehdud Mesuliyetli İşletme

Mehdud mesuliyetli işletme, bir veya bir kaç gerçek veya tüzel kişi tarafından kurulan, kuruluş sermayesi kuruluş anlaşması ile belirlenen şekilde paylara bölünmüş işletmelerdir.

İşletme kurucuları ancak koydukları sermaye oranında sorumluluk taşımaktadırlar. Payı tam şekilde ödemeyen ortak, ödenmeyen kısma göre kendi mal varlığı ile sorumluluk taşımaktadır.

Bu işletme çeşidinde de öncekilerde görülen bazı hususlar vardır. Örneğin, ortak işletmeden ayrıldığı zaman kendine ait payı geri almaktadır.

Ortakların razılığı ile ayrılan ortağın payı kadar pay işletme ortaklarına veya 3. kişilere satıla veya verilebilir. İşletme ortakları payın alınmasında üstün haklara sahiptirler. Pay satılmadığı halde, işletme sermayesi aynı miktarda azaltılmaktadır.

Ortak gerçek kişi ölümü halinde, tüzel kişi ise kapatılması halinde onların varisi ortak sıfatıyla kabul edilmektedir.

Hangi sebeple olursa olsun, ortak değişikliklerinin noterce onaylanması kanunun getirdiği zorunlu şarttır.

Bu tip işletmeye ortak olan her bir tüzel kişi kendi tüzel kişilik sıfatını kaybetmemektedir.

2.2.1.6. Sehimdar Cemiyeti

Sehimdar cemiyeti kuruluş sermayesi hisse senedi çıkarmak yoluyla oluşan, gerçek ve/veya tüzel kişilerin gönüllü antlaşma esasında kurdukları işletmedir.

İşletme en az 3 kişi (ister gerçek, ister tüzel, isterse de hem gerçek, hem de tüzel) tarafından kurulabilir. Pay sahipleri işletme borçlarından sadece koymuş oldukları sermaye ile sorumludurlar.

Sehimdar cemiyeti “açık tipli” ve “kapalı tipli” olmak üzere iki şekilde kurulabilir. Açık tipli S.C.’de şirket hisselerini ya kendisi, ya da banka ve borsa aracılığıyla satmaktadır. Kapalı tipli S.C.’de ise, hisseler tesisçiler arasında yapılan anlaşma esasında elde edilir. Diğer yandan, açık tipli S.C.’de pay sahibi hissesini kolayca başkalarına devredebilirken, kapalı tipli S.C.’de pay sahibi olduğu payı 3. kişilere ancak şirket üyelerinin çoğunluğunun razılığı ile noterde onaylatmak yoluyla devredebilir.

S.C. tesisçileri olan tüzel kişilerin sahip oldukları kişilikleri devam etmektedir.

2.2.1.7. Birlikler

İşletmeler işbirliği, haklarının korunması, menafelerinin devlet ve diğer organlarda, teşkilatlarda ve hatta uluslararası kurum ve kuruluşlarda korunması ve başka sebeplerle ittifaklar, konsernler, şirketler ve diğer birlikler kurabilirler. Ama burada dikkat edilmesi gereken husus, kurulan birliğin amaç ve faaliyetinin Azerbaycan Cumhuriyeti’nin Antiinhisar (Tekelcilik aleyhine) kanununa aykırı olmaması şarttır.

Tüzel kişiliğe sahip olan birlikler, tesiscilerin ortaya koydukları anlaşma esasında faaliyet göstermektedirler. Tersine anlaşmada belirtilmemişse, birlik terkibine giren işletmenin, işletme birliğin yükümlülüklerine göre sorumluluk taşımamaktadırlar.

Birliğe giren işletmelerin birlikten ayrılmak hakları vardır. Ama bu halde birlikten ayrılan işletme imzalanmış anlaşmalara göre birliğe giren diğer işletmeler karşısında yükümlülüklerini yerine getirmelidirler.

Birlik, bünyesine giren işletmelerin kararı esasında iptal edilir. Birlik iptal edildikten sonra kalan varlıklar birliğin yönetmenliğine uygun olarak iştirakçiler arasında paylaşılır.

2.2.2. Ölçüsüne Göre İşletmeler

İşletmeler ölçüsüne göre üçe ayrılır: büyük, küçük ve orta işletmeler¹⁰⁹. Aslında bu sınıflandırma nisbi bir özellik taşımaktadır ki bu ülkeden ülkeye değişiyor.

2.2.2.1. Büyük İşletmeler

İktisadi hayatın bel kemiğini büyük işletmeler oluşturur. En çok da teknolojinin gelişmesi sonucunda işletmelerin kuruluşu, üretimi, sermayesi ve çalışanlarının sayısı hızla artmaktadır. İşletme hayatında görevini zamanında ve doğru yerine getiren, başarılı işletmeler büyük işletmelerdir. Büyük işletmeler kredi, üretim, pazarlama ve rekabet açısından daha çok avantajlara sahip oldukları için yurt dışında büyük gözükmeyi arzu ediyorlar. Büyük işletmelerin hususiyet ve üstünlüklerini şöyle sıralayabiliriz:

- Teknolojinin gelişimi neticesinde ortaya çıkan araba ve teçhizatın alınması ancak büyük işletmeler tarafından temin olunabiliyor;
- Kararlar çoğu zaman birden fazla idare edici tarafından çıkarıldığından daha etkileyici olabilmektedir;
- Büyük işletmeler kolayca kredi sağlayabiliyorlar

2.2.2.2. KOBİ'ler

Azerbaycan'da KOBİ'lerin ortaya çıkışı Sovyetler dönemine denk gelmektedir. 1980'li yılların ortalarında Sovyet hükümetinin başına geçen Mikhail Gorbaçov sosyalist rejim için karakteristik olan "herşey herkesin malıdır" felsefesini, ortaya atmış olduğu "perestroyka" (yeniden yapılanma) politikasıyla önemli derecede sarsmış oldu. Nitekim yeniden yapılanma sürecinde zamanla ülke içerisinde küçük ve orta girişimciliğe izin verilmişti. Uygulanan bu politika sonucunda diğer Postsovyet ülkelerinde olduğu gibi Azerbaycan'da da milli burjuvazinin oluşumu

¹⁰⁹ ALPUGAN, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, s. 62.

süreci başladı. Gerek sosyo-psikolojik ortam, gerekse de siyasi durum sebebiyle KOBİ'lerin bu dönemde ciddi ölçüde gelişmeleri ve yerleşmeleri mümkün olmadı. Ülke ekonomisinin giderek (genellikle ekonomi dışı faktörler sebebiyle) gerilemesi ve bunalıma girmesi, KOBİ'lerin gelişimini engelleyen başlıca faktörlerden biri olmuştur.

1991 yılında Azerbaycan'ın bağımsızlığını kazanması ile ülkede sadece siyasi alanda değil, ekonomik alanda da büyük ve önemli değişiklikler ortaya çıktı. Yeni, bağımsız Azerbaycan'ın eski sosyalist ekonomik sistemi terk ederek piyasa ekonomisine yönelmesi, Sovyet döneminde başlamış olan KOBİ'lerin gelişiminin önünü daha da açmış oldu. Bu yüzden özel sektörün gelişiminden söz ederken, esasen bağımsızlık sonrası döneme daha fazla ağırlık verilmektedir.

Bağımsızlığın ilk yıllarında Azerbaycan'da ülke gündemini belirleyen konuların bir sıralaması yapılırsa, ekonominin 5. 6. sıralarda yer aldığı görülmektedir. Özellikle siyasi taleplerin öne çıktığı bu dönemde, büyük bir şiddetle devam eden Ermenistan-Azerbaycan Savaşı da ekonomiye gereken ilginin gösterilmemesinin sebeplerindendir. Bu durumu bağımsızlıktan bu yana geçen süredeki makro ekonomik göstergelerin analizi açık şekilde ortaya koymaktadır. Yapılan analizler sonucunda 1995 yılı bir dönüm noktası olarak değerlendirilebilir. Bunun temel nedeni ise 1993 yılında ülke yönetimine H. Aliyev'in gelmesidir. Ermenistan-Azerbaycan savaşında ateşkesin ve ülkede siyasi istikrarın sağlanması, ekonomik alanda gerilemenin durdurulmasına neden olmuştur. Bu gelişmeler ekonomiye olan ilgiyi de gereken düzeye çıkarmıştır. Cumhurbaşkanı'nın defalarca vurguladığı; "İşletmelerin inkişaf ettirilmesi, serbest ekonomiye yol verilmesi, pazar ekonomisinin yaşatılması bizim strateji yolumuzdur" ifadesi aslında onun KOBİ'lere yönelik fikirlerinin en açık ifadesidir ve 1994 yılı Eylül ayında Bakü'de "İşletmecilik Stratejisi ve İktisadi Yapılanma" konusunda yapılan uluslararası konferans da uygulamaların başlangıcı olmuştur¹¹⁰. 1995 yılından itibaren KOBİ'lerin faaliyetine ivme kazandıran konulardan biri de ülkede özelleştirmenin başlatılması olmuştur.

¹¹⁰ "Azerbaycan İktisadiyyatında Kiçik ve Orta Sahibkarlıq", Azerbaycan Respublikası Dövlət Antiinhişar Siyaseti ve Sahibkarlığa Kömek Komitesi ve Birləşmiş Millelter Teşkilatının İnkişaf Proqramı, Bakü, 2001, s. 9.

Devlet Mülkiyetinin Özelleştirilmesi Hakkında Kanun 7 Ocak 1993'te kabul edilse de, özelleştirme programının uygulanması 1995 yılına kadar uzamıştır. Bu programın 1995–1998 ve 2001–2003 yıllarını kapsayan iki safhada yapılması öngörülmüştür. Nitekim bu program çerçevesinde yaklaşık otuz bin devlet işletmesi özelleştirilmiştir ki, bunların da 28.500'ü KOBİ'dir¹¹¹.

Bu gün Azerbaycan; UNDP, UNCTAD, UNIDO, UNICEF, DECD, TACIS Programları, Karadeniz ve Balkan Ülkeleri Bölgesel İşbirliği Programı gibi örgüt ve programlarla KOBİ'ler konusunda işbirliği yapmaktadır¹¹².

Yasal Düzenlemeler

Girişim özgürlüğü Azerbaycan'da vatandaşların temel hak ve özgürlükleri içerisinde yer almaktadır. Anayasa'da bu hak ve özgürlüklerin yerine getirilmesine devlet teminat vermiş, ayrıca monopolün ve haksız rekabetin önlenmesi gibi hususlar da düzenlenmiştir¹¹³.

Diğer geçiş ekonomisi ülkelerinde olduğu gibi Azerbaycan'da küçük, orta ve büyük işletmelerin tasnifinde işletmede çalışan işçi sayısı baz alınmaktadır. "Küçük İşletmeciliğe Devlet Yardımı Hakkındaki" Kanun'da (madde 3) bu göstergeye göre küçük işletmelerin tanımı verilmiştir. Buna göre; sanayi, taşımacılık ve inşaat sektörlerinde işçi sayısı 50'ye kadar, tarım ve bilim alanlarında işçi sayısı 30'a kadar, ticaret, hizmet, enformasyon ve diğer alanlarda işçi sayısı 25'e kadar olan tüzel kişilikler küçük işletmeler olarak tanımlanmıştır¹¹⁴.

¹¹¹ 525-ci Gezet, 1 Ocak 2001, s. 13.

¹¹² "Azerbaycan İqtisadiyyatında Kiçik ve Orta Sahibkarlıq", Azerbaycan Respublikası Dövlət Antiinlisar Siyaseti ve Sahibkarlığa Kömək Komitesi ve Birləşmiş Millelter Teşkilatının İnkişaf Proqramı, Bakü, 2001, s.10.

¹¹³ "Reqabetin Qorunması ve Tebii İnhisarların Tenzimlenmesi", Azerbaycan Respublikası Dövlət Antiinlisar Siyaseti ve Sahibkarlığa Kömək Komitesi, Bakü 2000, s. 247.

¹¹⁴ "Azerbaycan Respublikasında Kiçik ve Orta Sahibkarlıq", Azerbaycan Respublikası Dövlət Antiinlisar Siyaseti ve Sahibkarlığa Kömək Komitesi ve BMT'nin İnkişaf Proqramı; Azerbaycanda Kiçik ve Orta Özel Müesseselere Kömək Proyektı, Araz, Baku, 2000, s. 76.

Orta büyüklükteki işletmelerin tasnifi ise özelleştirilme programına göre yapılmıştır¹¹⁵.

Programa göre; sanayi sektöründe işçi sayısı 51–300, taşımacılıkta 16–75, inşaatda 26–150, ticaret ve hizmet alanlarında ise 11–50 arası olan işletmeler orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmıştır¹¹⁶.

KOBİ'lerin gelişiminde Cumhurbaşkanının 24 Haziran 1997 tarihli ve 610 sayılı “Küçük ve Orta İşletmeciliğe Devlet Yardımı Programı (1997-2000)” Fermanı'nın rolü çok büyüktür¹¹⁷.

Bu programın hazırlanmasında, 1996 yılı Ağustos ayında Cumhurbaşkanı'nın Azerbaycan işadamları ile görüşmesinde tartışılan stratejik konular esas alınmıştır¹¹⁸.

Azerbaycan Cumhurbaşkanı'nın 17 Haziran 1998 tarihli “Üretim, Hizmet, Maliye Kredi Faaliyetlerine Devlet Gözetiminde Olması ve Gerçek Olmayan Yoklamaların Yasaklanması Hakkında” Ferman işletmelere ve girişimcilere gereksiz müdahalelerin sınırlandırılmasında çok önemli adımlardan biri olmuştur. Ayrıca, Cumhurbaşkanı'nın 4 Ekim 1997 tarihli “Özel İzne Tabi Faaliyet Çeşitlerinin Listesinin Belirlenmesi Hakkında” vermiş olduğu ferman, devlet tarafından ekonominin kontrolü bakımından önemli dönüm noktası olmuştur¹¹⁹.

Ekonominin anayasası olarak bilinen “Mülki Mecelle”nin 1 Eylül 2000 tarihinden itibaren yürürlüğe girmesi, ülkede özel teşebbüsün önünü açmıştır¹²⁰.

¹¹⁵ “Azerbaycan İqtisadiyyatında Kiçik ve Orta Sahibkarlıq”, Azerbaycan Respublikası Dövlət Antiinhisar Siyaseti ve Sahibkarlığa Kömək Komitesi ve Birləşmiş Millelter Teşkilatının İnkişaf Proqramı, Bakı 2001, s.12.

¹¹⁶ “Özelleşdirme Haqqında Senedler Toplusu”, Elavə XII, Qanun, Bakü, 1995, s. 29.

¹¹⁷ “Azerbaycan İqtisadiyyatında Kiçik və Orta Sahibkarlıq”, Azerbaycan Respublikası Dövlət Antiinhisar Siyaseti və Sahibkarlığa Kömək Komitesi və Birləşmiş Millelter Teşkilatının İnkişaf Proqramı, Bakü 2001, s.13.

¹¹⁸ “Reqabetin Qorunması və Tebii İnhisarların Tenzimlenmesi”, Azerbaycan Respublikası Dövlət Antiinhisar Siyaseti və Sahibkarlığa Kömək Komitesi, Bakı 2000, s. 248.

¹¹⁹ A.g.e., s. 252.

¹²⁰ “Azerbaycan İqtisadiyyatında Kiçik və Orta Sahibkarlıq”, Azerbaycan Respublikası Dövlət Antiinhisar Siyaseti və Sahibkarlığa Kömək Komitesi və Birləşmiş Millelter Teşkilatının İnkişaf Proqramı, Bakı 2001, s.18

Azerbaycan’da KOBİ’lerle ilgili hukuki mevzuat KOBİ’leri teşvik yönünde düzenlenmiştir. Bu teşviklerle yatırımların artırılması, ekonomide sektörel gelişmenin temini, teknolojik modernizasyon, istihdamın artırılması gibi amaçlar güdülmektedir. Teşviklerin vergi ile ilgili büyük bir bölümüne Azerbaycan Cumhuriyeti “Vergi Mecellesi”nde yer verilmiştir. Vergi teşvikleri; gelir vergisi ve KDV’nin oranlarının azaltılması, gelirden yatırımlara yöneltilmiş miktarın vergiden muaf tutulması, hızlandırılmış amortisman (aşınma payı) uygulamasına izin verilmesi, vergi oranlarının, zorunlu sigorta bedelinin azaltılması, küçük işletmelerin bazalarına tek vergi uygulaması vb. gibi yöntemlerdir. Kaynakların verimli kullanılmasının temini düşünülerek, bu teşviklerin işletmelerin hukuki yapılarına göre farklılık arz etmemesi önemli bir gelişmedir¹²¹.

Azerbaycan Cumhuriyeti Nazirler Kabineti’nin (Bakanlar Kurulu) 29 Eylül 1997 tarihli kararı ile onaylanmış “Devlet Bütçesinin Küçük İşletmelere Sermaye Yardımı Maddesinde Nazarda Tutulan Vesaitin Bölüşürülmesi ve İstifadesi Hakkında” Kararnamede küçük işletmelerin gelişmesi ile ilgili öncelikli hususlar belirlenmiştir. Bu kararnameye ilave olarak hükümetin ekonominin gelişimi ile ilgili programları, ithal ikamesinin sağlanması, ileri teknoloji ile üretilen ihraç mallarının üretiminin teşvik edilmesi, AR-GE’ye önem verilmesi ve geleneksel mesleklerin geliştirilmesi KOBİ’lerin gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır¹²².

Mevcut mevzuatta işletmelerin kuruluş ve basitleştirilmesi yönünde bazı değişiklikler yapılmıştır. Bunun sebebi, kuruluş aşamasında işlemlerin yapıldığı kurumların girişimde bulunmak isteyen kişinin ilk karşılaştığı yerler olmasıdır¹²³.

Ülkede tüzel kişiliklerin tescil edilmesi, 6 Şubat 1996 tarihli “Hukuki Şahısların Devlet Kaydının Yapılması Hakkında” Kanunla düzenlenmiştir¹²⁴.

¹²¹ A.g.e., s. 20, ss.103-105.

¹²² A.g.e., s.116

¹²³ “**Reqabetin Qorunması ve Tebii İnhisarların Tenzimlenmesi**”, Azerbaycan Respublikası Dövlət Antiinhisar Siyaseti ve Sahibkarlığa Kömək Komitesi, Bakı, 2000, s. 252.

¹²⁴ “**Azerbaycan Respublikasının Qanunlar Külliyatı**”, III kitab, Qanun, Bakı,1997, s. 7.

Genel olarak ele aldığımızda bağımsızlıktan sonra KOBİ'ler de dahil olmak üzere özel sektörün ve piyasa ekonomisinin gelişimi açısından önemli kanunlar kabul edilerek yürürlüğe konulmuştur¹²⁵.

Bunlar KOBİ'lerin faaliyeti için gereken hukuki altyapıyı daha da zenginleştirmiştir.

Uzmanların değerlendirmelerine göre, Azerbaycan, KOBİ'lerle ilgili hukuki mevzuatın içeriği ve genişliği bakımından BDT devletleri arasında ilk dörde girmektedir¹²⁶.

Kurumsal Düzenlemeler

Azerbaycan'da hem özel sektörün hem de KOBİ'lerin faaliyetini yönlendiren ve onlara yardım eden bazı kurum ve kuruluşlar vardır. KOBİ'lerle ilgili devlet programlarının gerçekleştirilmesi ve kanunların icrası konusunda Üretim Aleyhine Siyaset ve İşletmecilik Desteği Komitesi görevlendirilmiş bulunmaktadır.

Azerbaycan'da rekabetin sağlanması ve güçlendirilmesi Anti inhisar Komitesi'nin (Anti tekel Kurumu) esas faaliyet alanını oluşturmaktadır¹²⁷.

Azerbaycan'da devlet sektörü dışında, KOBİ'lerin gelişmesi için faaliyet gösteren özel kuruluşlar da vardır. Bunlara örnek olarak "Kosia-Smeda" ajansı ve 1998 yılında kurulan Azerbaycan İşletmeleri Konfederasyonu gösterilebilir¹²⁸.

¹²⁵ "Sahibkara Dövlət Himayesi", Sahibkarlığın İnkişafı İle Bağlı Azerbaycan Respublikasının Qanunvericiliyi, sahibkar.biz/az/legal/law/ozel.doc

¹²⁶ "Azerbaycan İqtisadiyyatında Kiçik ve Orta Sahibkarlıq", Azerbaycan Respublikası Dövlət Antiinhisar Siyaseti ve Sahibkarlığa Kömək Komitesi ve Birləşmiş Millelter Teşkilatının İnkişaf Proqramı, Bakü, 2001, s. 18.

¹²⁷ "Reqabetin Qorunması ve Tebii İnhisarların Tenzimlenmesi", Azerbaycan Respublikası Dövlət Antiinhisar Siyaseti ve Sahibkarlığa Kömək Komitesi, Bakü, 2000, s. 253.

¹²⁸ http://gateway.az/cgi-bin/gwp/output_topic.cgi?lang=10&topic=12

Ayrıca, BM'nin "Küçük ve Orta İşletmelere Yardım" programı çerçevesinde 2000 yılında kurulmuş İşletmeciliğe Yardım Merkezi diğer bir kuruluştur¹²⁹.

1992 yılında Azerbaycan Cumhurbaşkanı'nın Fermanı ile kurulmuş ve 1993 yılında faaliyete geçen İşletmeciliğe Yardım Milli Fonu KOBİ'lerin gelişmesi yolunda atılan önemli adımlardan biridir¹³⁰.

Azerbaycan'da nüfusun yaklaşık 4,5 milyonu çocuk ve gençlerdir. Ancak müteşebbislerin %15'nin yaşı 30'un altındadır. 28 Eylül 2001 tarihinde "Azerbaycan Cumhuriyeti İşletmeler Teşkilatları Milli Konfederasyonu"nda genç girişimcilerle görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmelerde, genç girişimciler, yeterli enformasyonun sağlanamaması, eğitim seviyesinin düşüklüğü ve finansman problemleri gibi konuları girişimciliğin önündeki önemli engeller olarak sıralamışlardır. Konferansın sonunda genç girişimcilerin teşebbüsü ile yine İşletmeler Derneği kurulmuştur¹³¹.

Teşvikler

1993 yılından bu yana her yıl devlet bütçesinden KOBİ'lere pay ayrılmaktadır. Bu amaçla 1993 yılında 450 milyon manat, 1994'de 150 milyon manat, 1995'de 300 milyon manat, 1996 yılında 8 milyar manat, 1997, 1998 ve 2001 yıllarında 11'er milyar manat'lık pay ayrılmıştır. 2002 yılı devlet bütçesinden KOBİ'lere yardım fonuna 13,3 milyar manat aktarılmıştır¹³².

Ayrıca, Maliye Bakanlığı ve Azerbaycan Merkez Bankası arasındaki mutabakata binaen 2002 yılı için KOBİ'lere finansman desteği sağlamak amacıyla yıllık faizi %8-10 olan 85 milyar manat tahsis edilmiştir. Ayrıca 15 uluslararası kurum ve kuruluş KOBİ'lere değişik konularda yardım etmektedirler. Ayrıca, 2002

¹²⁹ "Sahibkarlara Vesait Ayrılması Dayandırılacaq", Üç Nöqte Gazetesi, 11 Mart 2003.

¹³⁰ "Sahibkar İlin İstenilen Gününde Fonda Kredit Üçün Müraciet Ede Biler", Bizim Esr Gazetesi.

¹³¹ **Bülleten**, Azerbaycan Respublikası Sahibkarlar Teşkilatları Milli Konfederasiyası, No: 09, Eylül 2001, s. 2.

¹³² MUSAYEV, V., SEYFULLAYEV, İ. **Sahibkarlığın Esasları**, Çaşıoğlu, Baku, 2000, s. 164; 525-ci Qezet, 1 Ocak 2001, s.13

yılında uzmanlaşmış Mikrokredi Bankası kurulmuştur. Bu banka, Dünya Bankası, İMF, Karadeniz Ticaret ve İnkişaf Bankası, Alman KFW Bankası tarafından finanse edilmektedir. Bunun için 5 yıllık süreyle düşük faizli 28 milyon dolar kredi ayrılmıştır¹³³.

1993–2001 yılları arasında İşletmeciliğe Yardım Milli Fonu tarafından 100’den çok yatırım projesine düşük faizli kredi verilmiştir. Örneğin, 2000 yılında 20 işletmeye 3,1 milyar manat, 2001 yılında ise 36 işletmeye 5,4 milyar manat mali yardımda bulunulmuştur¹³⁴.

KFW Bankın projeleri çerçevesinde yerel sermayeli KOBİ’lerden 21’ine 410.000 dolar kredi verilmiştir¹³⁵.

2002 yılı itibariyle, Azerbaycan Beynelhalk Bankası ile Avrupa İmar Bankası arasında KOBİ’lerin desteklenmesi amacıyla ikinci kredi diliminin verilmesi konusunda mutabakata varılmıştır. İkinci kredi diliminin serbest bırakılmasına 2,3 milyon dolar hacminde olan birinci dilimin tamamının kullanılmasından sonra başlanacaktı. 2002 yılı itibariyle birinci dilim kredi için ayrılan meblağın %50’si bankalardan kullanılmıştı¹³⁶.

Azerbaycanlı girişimcilere diğer ülkelerdeki ortakları ile ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesi amacıyla “Evropartenariat” ve “BDT İşbirliği” programları çerçevesinde yardımlar yapılmaktadır. Halihazırda KÖBI’lerin gelişmesine yardım yönünde TACIS’in “Azerbaycan’da Küçük ve Orta İşletmecilik Sektörünün Gelişimi”, UNDP’nin “Azerbaycan’da Küçük ve Orta Özel İşletmelerin Gelişimine Yardım”, GTZ’in “Azerbaycan’da Küçük ve Orta İşletmelere Yardım” projeleri hayata geçirilmiştir¹³⁷.

¹³³ 525-ci Qezet, 1 Ocak 2001, s. 13.

¹³⁴ <http://www.xeber.net/detay.php?d=3320>

¹³⁵ http://www.azerweb.com/NGO_and_International_Organization_Reports/2001/November/mciNov01_az.html

¹³⁶ **Zaman Gazetesi**, Bakü, 8-9 Ocak 2002, s. 5.

¹³⁷ “**Azerbaycan İqtisadiyyatında Kiçik ve Orta Sahibkarlıq**”, Azerbaycan Respublikası Dövlət Antiinhlisar Siyaseti ve Sahibkarlığa Kömək Komitesi ve Birləşmiş Məmlətlər Təşkilatının İnkişaf Proqramı, Bakü, 2001, ss.20-21.

KOBİ'lerin gelişmesinde önemli meselelerden biri de bilgi ve enformasyon teminidir. Üreticiler, tüketiciler, hammadde ve malzeme, teknoloji, fiyat değişikliği, mal piyasasının konjonktürü, ekonomik ve siyasi durum, mevzuattaki değişiklikler v.s. hakkında bilgi ve enformasyon akışı ve istenen bilginin temini büyük önem taşımaktadır.

Azerbaycan'da otuza yakın enformasyon hizmeti veren ajans ve kurum faaliyet göstermektedir. "Antiinhisar Komitesi", AB'nin TACİS Programı ile işbirliği çerçevesinde "Küçük ve Orta İşletmelerin Gelişim Acenteliği (KOSİA-SMEDA)" gibi kurumların faaliyetinin başlıca amacı KOBİ'lere bilgi ve enformasyon sağlamaktır. Ayrıca, günümüzde 100'den fazla gazete, dergi ve bülten KOBİ'lere bilgi ve enformasyon sağlamaktadır. Son üç yılda İnternet hizmeti fiyatının 3-4 defa, gerekli makine ve malzemelerin fiyatının 2-3 defa düşürülmesi de bilgi ve enformasyon temini konusunda atılan önemli adımlardandır¹³⁸.

Son yıllarda KOBİ'lere yardım çerçevesinde düzenlenen kurs ve seminerlere 2.500 kadar girişimci katılmıştır. Uluslararası teşkilatları programları ile 150'den çok iş adamı Avrupa ülkelerinde hazırlık eğitimi görmüştür. Ayrıca, 2400'den fazla KOBİ'ye devlet tarafından danışmanlık hizmeti verilmiştir. 1994-2000 yıllarında "Küçük ve Orta İşletmelerin Gelişim Acenteliği" tarafından 1600'den çok iş teklifi hazırlanmış, 12.000'den çok girişimciye bilgi temini, iş tekliflerinin hazırlanması, anlaşma, reklamcılık gibi hizmetler sağlanmıştır. BM'nin İnkişaf Programı'nın (UNDP) Azerbaycan'da hayata geçirdiği "Küçük ve Orta Özel İşletmelere Yardım" projesi çerçevesinde oluşturulmuş "İşletmeciliğe Yardım Merkezi" tarafından 2000 yılında 150 girişimciye değişik iş danışmanlığı hizmeti verilmiş, 220 girişimcinin katılımı ile 20 seminer gerçekleştirilmiş, 23 girişimciye yatırım projesinin hazırlanmasında ücretsiz yardım yapılmıştır¹³⁹.

¹³⁸ A.g.e., ss.123-124.

¹³⁹ A.g.e.,s. 1.

2.3. AZERBAJCAN'DA İŞLETME ÇEŞİTLERİ

İşletmecilik faaliyetinin farklı türleri vardır. Herhangi bir işletmecilik faaliyeti bu veya diğer oranda ürün bölümü ve tüketimi ile sık bağlıdır. İşletmecilik faaliyetinin maksadının ve onun geniş tekrar üretim aşamasının önemli aşamaları ile ilişkisinden asılı olmayarak İşletmecilik faaliyeti farklı türlere ayrılır. Bunlar üretim, ticaret, maliye ve konsültatif işletmecilik türleridir.

2.3.1. Üretim İşletmeciliği

İşletmecilik faaliyetinin türleri içerisinde üretim işletmeciliği en ön alanlarda olup daha çok zorluğuyla kategorize olunur. Üretim işletmeciliğine, bilim-teknolojide ilerleme, emtia ve hizmetler üretimi, tüketim ürünleri üretimi ve bilgi faaliyeti dahildir.

Üretim işletmeciliği çok taraflı, farklı tür işletmecilik faaliyetinin en iyi ve en zor türü sayılıyor.

Üretim işletmeciliğinde ürün üretilir. İş ve hizmet yapılır, bazı manevi değerler oluşturulur. Pazar ekonomisine geçiş döneminde üretim işletmeciliğine önem verilmelidir. Çünkü işletmecilik faaliyetinin diğer tüm türlerinin gelişimini etkilemektedir. Üretim işletmeciliği¹⁴⁰;

- Ürün ve hizmet işletmeciliği
- Onların üretim hakları
- Yeniliği
- Bilim-teknoloji faaliyetleri vb.

Üretim faaliyeti ile çalışan her hansı bir işletme her şeyden önce hangi ürünü üreteceğini hangi hizmeti göstereceğini önceden planlaştırır. İşletme sonra pazarlama faaliyetiyle çalışır. Emtia ve hizmetlere olan talebi ve ihtiyacı öğrenmek amacıyla işletme potansiyelini üreticilere, emtianın alıcıları, toptan ve perakende ticaret

¹⁴⁰ ABBASOV, A.B., *Sahıbkarlıq Faliyeti: Növleri, Teşekkülü ve İnkişaf Problemleri*, ADİİ Neşriyat Bakı 1998 s 49.

şirketleri ile iş birliği yaparlar. Bu yapılanların sonunda işletme ve emtianın gelecek alıcıları arasında anlaşma imzalanacak. Bu tür anlaşmalar işletme faaliyetine bağlı olarak ortaya çıkan risklerin minimuma inmesini sağlarlar¹⁴¹.

Üretim faaliyetinin bir sonraki aşaması, üretim malzemelerinin satın alınması veya kiralanmasıdır.

Genellikle iktisadi kaynaklarda üretimin 4 ana malzemesi gösterilmektedir: Emek, sermaye, toprak ve işletmecilik.

“Sermaye faaliyeti hakkında” Azerbaycan Cumhuriyetinin kanunu ülke ekonomisine sermayenin daimi celp edilmesine, ondan sosyal-ekonomik alanın ve uluslararası ekonomik göstergelerin büyümesi için kullanılması önerilmiştir¹⁴². Kanunda sermaye menfaat elde etmek maksadıyla işletmecilik ve diğer faaliyet türleri maddi ve entellektüel servetlerden oluşmaktadır.

2.3.2. Ticari işletmeler

Ticari işletmelerin esas yaptıkları işler alış-veriş ve sözleşmeler, yani malların ve hizmetlerin tekrar satılmasını oluşturur. Ticari işletmelerin iş prensipleri üretim işletmelerinin iş prensiplerine benziyor. Ancak bunları farklı kılan, ticari işletmelerde hammadde yerine ürün elde edilir ve üreticiye satılır. Yani burada ürün üretmek yerine hazır ürün alınır.

Pazar ekonomisine geçiş devrinde Azerbaycan Cumhuriyetinde ticari işletmeleri diğer işletme çeşitleri ile karşılaştırdığımızda hızla ilerlediğini görmekteyiz. Pazar ekonomisine geçiş zamanında ticari işletmeler daha çok büyümüştür. Ticari faaliyetin neticesi daha çabuk elde ediliyor.

Ticari işletmelerin en yaygın şekli emtia ve ticari kuruluşlardır. Emtia kuruluşlarında ticari aracılar ve onların ticari işlerini uygulamak için kullandıkları kişiler kendi istekleri üzerine bir araya geliyorlar. Ticari işleri uygulamak için ilk önce pazarlama tahlili yapılmalıdır.

¹⁴¹ NIFTULLAYEV, **Sahibkarlığın Esasları**. s. 35.

¹⁴² ABBASOV, A.B. a.g.e., s 78.

Pazar ekonomisinde işletme faaliyetlerini uygularken ticari işlerin sonunda farklı yönleri kendi bünyesinde birleştiren işletme planı hazırlanır ve bununla ilgili faaliyet planı yapılır. İşletme planında mali politika veya mali araçların cezb edilmesi siyaseti en önemli faktörlerden biridir¹⁴³.

2.3.3. Mali işletmeler

İşletmelerin en önemli çeşitlerinden biride mali işletmelerdir. Bu faaliyet alanına tedavül ve mübadele dahildir. Mali işletmeler üretim ve ticari sahalarda formallaşıyor. İşletmecilik faaliyetinin gösterilen çeşitlerinden farklı olarak mali işletmeler yüksek rantabiliteye sahip değildir, %5-10 arasında değişmektedir¹⁴⁴. Bankalar ise özel maliye enstitüsü olup mali araçlarını kendinde toplamaktadır¹⁴⁵.

“Banka ve bankacılık faaliyeti hakkında” Azerbaycan Cumhuriyetinin kanununa uygun olarak müşteri kredi hesaplama hizmeti için, istediği bankayı seçebilir. Müşterinin para aracını tutması ve hesabını açmadan bankanın kapattığı halde müşteri iktisat mahkemesine şikayette bulunmak hukukuna sahiptir¹⁴⁶. Pazar ekonomisinde işletmecilik faaliyetini uygularken para hareketinin durumuna göre mali pazar şekil alır.

İşletme kendi parasını, bankalarda tutmalı ve diğer işletmeler karşısında kendi imkanları dahilinde nakitsiz banka aracılığıyla hesap yapmalıdır. Demek ki, nakitsiz hesaplaşma işletme alanında hesaplaşmaların önemli bir çeşididir. Bu tür hesaplaşma çeşitlerin en yaygınları, akreditif, çek ve kıymetli evrak sayılır. Ancak banka kendi müşterilerine kredi hizmeti de göstermektedir.

2.3.4. Konsultatif İşletmeler

Son yıllar Pazar ekonomisi ülkelerinde işletmeciliğin özgür çeşidi gibi tanınan konsultatif işletmeler hızla gelişmektedirler. “Konsultatif” latin sözü olup

¹⁴³ NIFTULAYEV, a.g.e., s. 51.

¹⁴⁴ A.g.e., s. 33

¹⁴⁵ KERİMOV, Celil, GENÇİYEV, Genceli. **Maliye Sahibkarlığı**, Elm Neşriyat, Bakı 1991, s 29.

¹⁴⁶ ABBASOV, A.B. a.g.e., s. 102.

tavsiye veren demektir. Daha doğrusu konsultant denildiğinde kendi sahasını çok iyi bilen ve bu sahada tavsiyede bulunan kişi anlaşılıyor. Dünyada ise ticari tavsiyeler ve ödenişli tavsiyeler konsalting adlanır.

İktisadi ve İdari Tavsiyeciler Derneğinin Avrupa Federasyonunun yaptığı tanıma göre Management-konsalting problemlerinin veya imkanlarının kıymetlendirilmesi, onların gerçekleştirilmesine ait belirli tedbirler ve tavsiyeler dahil olmakla, idari amaçları üzerine tavsiyeler ve yardımlar göstermekten oluşmaktadır¹⁴⁷.

Halihazırda Azerbaycan Cumhuriyetinde bir çok konsultatif işletmeler faaliyet göstermektedirler. Bunların yanı sıra devlet ve eğitim kurumlarında da ticari tavsiyeler verilmektedir. Azerbaycan Cumhuriyetini diğer gelişmekte olan ülkelerle karşılaştırdığımızda, konsultatif işletmelerin hızla gelişmesi bekleniyor.

2.4. AZERBAYCAN'DA İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ VE BUNLARI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Azerbaycan'da genellikle küçük ve orta işletmeler yaygındır. Ancak hangi sektörde faaliyet gösterdiğine bakılmaksızın, işletmelerin benzer veya ortak yönleri mevcuttur. Bu nitelikler kısaca aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

Girişim: Kişilerin bağımsız olma istekleri onları küçük işletme kurmaya yöneltirken, girişimde bulunmaya da zorlar. Belli riskleri göze alan her girişimci, topluma mal veya hizmet sunmakla belli bir kazancı da elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç, müteşebbis olmanın temel niteliğini oluşturmaktadır.

Kişisel ilişkiler: Genellikle küçük işletmelerde işletme sahipleri ile işçiler ve müşteriler arasında informel kişisel ilişkiler geçerli olmaktadır. Bu ilişkiler müşterileri işletmeye bağlarken, işçileri de herkes tarafından açık şekilde bilinen hedefler doğrultusunda motive edici yöntemlere başvurmadan bir birlik ruhu

¹⁴⁷ ABBASOV, A.B, a.g.e., s 151.

içerisinde yönetmeye imkan sağlamaktadır. İşçi-işveren arasındaki bu samimi ortam ise, verim ve kaliteyi artırırken, olumlu bir işletme atmosferinin sağlanmasına ve devam ettirilmesine imkan sağlamaktadır.

Dinamiktirler: Küçük firmaların yöneticileri mal sahibi olduklarından, kişisel çıkarlar firmaya dinamizm sağlar. Bürokratik engellerin olmayışı da işletmelerin daha dinamik olmalarına imkan sağlamaktadır. Nitekim araştırmalar, işyerinde hiyerarşik kademeler arttıkça verimliliğin düştüğünü ortaya koymaktadır. Bu yönüyle, işçi işveren arasındaki yüz yüze sıkı ilişkilerin varlığı küçük işletmelerde problemlerin anında çözümüne olanak vermekte, dinamik bir çalışmayı mümkün kılmaktadır.

Esnekler: Müşterilerle doğrudan ve yakın temasta olan işletmeler, değişen talebi anında algılama gücüne sahip olduğundan, üretim süreçlerinde gerekli değişimleri daha hızlı yaparak, ihtiyaçlara zamanında cevap verebilirler. Kısa sürede daha az maliyetle gerçekleştirilebilen bu değişiklik küçük işletmeler için gerçekten de bir üstünlüktür.

İşsizliğin azaltılmasında katkıları büyüktür: Firmalar üretimde genellikle emek yoğun teknoloji kullandıklarından, bu tip işletmelerin sayısının artması ülke ekonomisi açısından büyük problemlerden biri sayılan işsizliğin azaltılmasında önemli rol oynamaktadırlar. Küçük işletmeler teknik ve mesleki personelin eğitildikleri ilk yerler olmaları ve kalifiye insanların yetiştirilmesine imkan vermeleri sebebiyle ülke ekonomisine katkıda bulunmaktadır.

İç tasarrufların özendirilmesi: Daha az sermaye ile kurulma imkanları, bağımsız olmak isteyen ülke insanlarını tasarrufa yöneltmektedir. Bu tip işletmelerin genellikle öz sermaye ile kurulup çalışanları ülkede tüketim harcamalarının azalarak, tasarruflara ve sonradan yatırımlara dönüşmesini teşvik etmektedir. Yatırım harcamalarındaki artış ise, ülkede üretim ve buna bağlı olarak refah düzeyini yükseltici etki yapmaktadır.

Rekabet ortamının oluşturulması: Üretim düzeyinin düşüklüğü sebebiyle pazara tam hakim olma imkanlarının bulunmayışı rekabet unsurunu ortaya çıkarmaktadır. Rekabet ortamının sağladığı yararların yanında, monopolleşme imkanının olmayışı sebebiyle ülkede gelir dağılımındaki adaletsizliği de büyük ölçüde önlemektedir.

Bölgesel gelişme: Pratik hayat üzerine yapılan gözlemler, emek yoğun teknolojiye dayanmaları sebebiyle, daha az sermaye gerektirdiklerinden küçük işletmelerin ülkenin her yanında kurulabildiklerini göstermektedir. Özellikle bölgesel gelişmenin temini amacıyla hükümetler tarafından küçük işletmelerin teşviki son zamanlarda sık sık başvurulan yöntemlerden biri olmaktadır.

2.5. AZERBAJCAN’DA İŞLETMELERİN GELİŞİMİNDE DEVLET PROGRAMI (2002-2005)¹⁴⁸

“Azerbaycan Cumhuriyetinde İşletmelere Devlet Yardımı Programı”nda (1997-2000. yıllar) beklenen vazifeler yerine yetirilmiştir. Azerbaycan’da işletmelerin hukuki anlayışı geliştirilmiş, işletmelerin düzenlenmesinde de büyük gelişmeler olmuştur. İşletmelere eğitim, bilgi ve tavsiyeler gösteren yapılar genişletilmiş ve bunların faaliyetleri güçlendirilmiştir. İşletmelere maliye yardımı mekanizmalarının uygulanması, işletmeler için vergi yükünün azaltılması gibi adımlar atılmıştır.

2.5.1. Programın amacı

Programın amacı Azerbaycan Cumhuriyetinde işletmelerin faaliyet sisteminin gelişmesi, işletmelerin insan kaynaklarının artırılması, teknoloji, maliye yardımı mekanizmalarının güncelleştirilmesi, işletmelerin hukuki teminatlarının güçlendirilmesi ve bölgelerde işletmelerin gelişmesi için uygun durum yaratılması esasında işletmelerin gelişimini temin etmektir.

¹⁴⁸ İktisadi İnkişaf Nazirliyi, İşletmelere Devlet Yardımı Programı (2002-2005).

2.5.2. Programın Kanunnamesi

Program Azerbaycan Cumhuriyetinin Konstitusiyasına, Azerbaycan Cumhuriyetinin Mülki Mecellesine, “işletme faaliyeti hakkında” ve “işletmelere devlet yardımı hakkında” Azerbaycan Cumhuriyetinin kanunlarına ve diğer kanunname anlaşmalarına uygun hazırlanmıştır.

2.5.3. Programın Amaçları

Programın amaçlarının hayata geçmesi için aşağıdaki faaliyetlerin hayata geçmesi planlanıyor:

- İşletmecilik faaliyetlerinin devlet kayıtlarının, lisanslaştırılmasının ve işletmelerin ürünlerinin sertifikalaştırılması usullerinin güncelleşmesi;
- Gençlerin işletmecilik faaliyetine hazırlanması sisteminin yürürlüğe konması;
- İşletmelerin uluslararası pazarla iletişiminin sağlanması ve genişletilmesine yardım edilmesi;
- İşletmelerin rekabet kabiliyetli ihracat için teknoloji, maddi ve maliye yardım mekanizmalarının genişletilmesi;
- İşletmelerin bölgesel gelişiminin uygulanması;
- İşletmeler alanında teknoloji gelişiminin desteklenmesi;
- İşletmelerin haklarının korunması sisteminin geliştirilmesi.

2.5.4. Programın Maliye Teminatı

- Programın maliyeleştirilmesinde rol oynayan önemli üyeler:
- Planlanan devlet bütçesinden ayrılan paylar;
- Devlet Yardım Kurumunun ayırdığı paylar;
- Belediyelerin ayırdığı paylar;
- Uluslararası ve yabancı ülke işletmelerinin teknolojik ve mali yardımı;
- Maksatlı projeler;
- Yabancı yatırımlar;
- Halk tarafından gönüllü yapılan mali yardımlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SWOT ANALİZİ

3.1. SWOT ANALİZİ NEDİR?

Yönetim, örgütün iç, endüstri ve makro çevreleri hakkında topladığı ham bilgilerden örgütün çevresinin genel bir resmini çizer. Ancak örgütün çevrelerinin yorumlanabilmesi ve bunların örgüt için ne anlama geldiklerinin anlaşılabilmesi için çevresel faktörlerin sistematik olarak değerlendirilmesi gerekir. Bu sayede örgütün çevresini anlamak ve yönetmek mümkün olur. SWOT analizi bunu gerçekleştirmenin bir yoludur.

Bu bakımdan SWOT analizi, örgütün faaliyette bulunduğu çevreyi anlamak ve yönetmek üzere topladığı bilgileri kullanarak sistematik olarak kendisini değerlendirmesi olarak tanımlanabilir. Bu değerlendirmeler çoğunlukla kişisel yargılardan, anlayıştan etkilenir. Örnek olarak gümrük duvarlarının alçaltılması bazı yöneticiler tarafından tehdit olarak algılanırken bazıları tarafından fırsat olarak değerlendirilebilir. SWOT analizi yönetime örgütün çevresine ilişkin sistematik bilgiler verir. Yöneticilerin bu bilgileri nasıl yorumlayacakları onların yönetim anlayışlarıyla ilgilidir.

SWOT kısaltmasının açılımı Strengths (üstünlükler), Weaknesses (zayıflıklar), Opportunities (fırsatlar), Threats (tehditler) şeklindedir. Türkçe olarak FÜTZ şeklinde kısaltılmaktadır. SWOT analizi ile örgüt iç çevresinde sahip olduğu üstün ve zayıf noktaları ve dış çevresinden kendisine yönelen fırsat ve tehditleri değerlendirebilir. Bu sayede örgüt çevresinde yer alan faktörlerin en önemlilerini belirleyebilir. Aşağıdaki tabloda SWOT analizinin dört boyutuna ilişkin değişik örnek faktörler sıralanmıştır.

Azerbaycan'da da her geçen gün daha çok uygulanan SWOT analizi, işinizle ilgili alanlarda güçlü ve güçsüz yanlarınızı görmeyi, gelecekte sizi bekleyen fırsatlar ve tehlikelere karşı hazırlığınızı bugünden yapmanızı sağlar. SWOT analizi 4 adımdan oluşur:

S (Strenghts-Kuvvetli taraflar) Şirketinizin güçlü olduğu yanlar neler? Kuvvetli olduğunuz yanları bulmak için, yeteneklerinizi, potansiyellerinizi, pazarlama gücünüzü, finansal gücünüzü, pazardaki deneyiminizi vb. değerlendirin.

W (Weaknesses-Güçsüz yanlar) Güçsüz olduğunuz yanlar neler? Mali zorluklarınızı, pazardaki deneyimsizliğinizi, personel yetersizliğinizi vb. değerlendirin.

O (Opportunities-Olanaklar) Şirketiniz için hangi olanaklar mevcut? Şu anda faaliyet gösterdiğiniz alanla ilişkili bir başka alanda büyüme olanağınızı, kişisel ilişkilerinizin size sağladığı gücü, mali desteklerinizi vb. değerlendirin.

T (Threats-Tehlikeler) Gelecekte sizi hangi tehlikeler bekliyor? Mali kriz olanaklarını, en değerli personelinizi kaybetme riskini, müşterilerinizi rakip şirkete kaptırma riskini vb. değerlendirin.

3.1.1. SWOT Analizinin Amacı

Swot analizi yöneticilerin, firmanın performansını önemli derecede etkileyen faktörleri anlamalarını ve bunlara nasıl tavrı takınmaları gerektiğini belirlemelerini sağlar. Bu faktörlere kısaca “stratejik konular” denir. Stratejik konu örgütün her hangi bir çevresinde yer alan ve amaçlarına ulaşmasını etkileyen her hangi bir faktördür. Stratejik konuların tam olarak ayıklanmış şekilde üst yönetimin masasına ulaşması zordur. Genellikle SWOT sonrası elde edilen veriler yeni teknolojilerin belirlenmesi, pazardaki yeni eğilimler, yeni rakipler ve çalışanların motivasyon durumları şeklinde yönetimin masasına gelirler. Bunların strateji haline gelebilmeleri için yorumlanmaları ve bir anlamda stratejik yönetim diline çevrilmeleri gerekir. Yönetimin bilgisi, tecrübesi ve sezgileri sonucunda bu konular “kontrol edilebilir-edilemez”, “üstünlük-zayıflık”, “fırsat-tehdit” şeklinde sınıflandırılır. Bundan sonra yöneticiler birbirlerinin görüşlerini alırlar, stratejik konuyu nasıl değerlendirdiklerini belirtirler ve ne tür girişimlerde bulunulması gerektiğine karar verirler. Her stratejik konunun her örgüt için eşit derecede öneme sahip olmadığı açıktır. Bazı örgüt belli

konulara diğerklerinden daha fazla hassastırlar. Hangi konunun örgüt açısından diğerklerinden daha önemli ve başarının belirleyicisi olduğunu belirlemek üst yönetimin karşılaştığı önemli bir güçlüktür. Farklı yöneticiler farklı görüşler öne sürerler.

3.1.2. SWOT Analizi için Veri Kaynakları

Çok küçük firmalar dışında bütün işletmeler halihazırdaki (izlemek-scanning) ve gelecekteki (öngörmek-forecasting) çevre hakkında bütün departmanların işbirliği ile bilgi toplamalıdırlar. SWOT analizi için farklı departmanlardan uzmanlar bir takım oluşturarak veriler elde etmeli ve bunlardan önemli gördüklerini astları ve üstleri ile tartışmalıdırlar. Sonra takım nihai bir değerlendirme yaparak strateji konuları düzenlemeli ve öncelikler sırası oluşturmalıdır. Elbette her departmandan uzman stratejik konulara kendi departman ve bilgisiyle bağlantılı olarak yaklaşacaktır. Bu sebeple takım üyeleri arasında bu aşamada farklılıkların hatta çatışmaların olması kaçınılmazdır.

SWOT analizi için veri toplamanın bir başka yolu da yönetimin anahtar konumundaki çalışanlardan düzenli olarak geri besleme alması ve analiz etmesidir. Bunu yapmanın bir yolu değişik çevre faktörlerinin listelenmesi ve anahtar konumundaki çalışanlarca bunların önem derecelerinin işaretleneceği bir ölçek haline getirilmesidir. Bu özellikle dış çevreye ilişkin faktörlerde daha objektif olarak yapılabilir. Zira muhtemelen bu konuda çalışanların objektif olma ihtimalleri iç çevreye nazaran yüksektir.

3.2. AZERBAJCAN CUMHURİYETİ'NİN ÜLKE RAPORU

3.2.1. Temel, Sosyal ve Ekonomik Göstergeler (2006)

Nüfus	: 8,5 milyon
Yönetim şekli	: Cumhuriyet
İdari yapı	:Rayon adı verilen, il ve ilçelere karşılık gelen idari bölgelere ayrılmıştır. Bir Özerk Cumhuriyet (Nahçıvan), 13 Büyükşehir, 66 rayon, 69 şehir.'130 yerleşim alanı ve 4286 kırsal yerleşim alanı mevcuttur.*
Başkent	: Baku
Yüzölçümü	: 86 600 km ²
Dil	: Azerbaycan Türkçesi
GSYİH (milyar \$)	: 19,9
Reel GSYİH Büyüme Hızı	: % 34,5
GSYİH/kişi	: 2 326 \$
İhracat (milyar S)	: 13,0
İthalat (milyar \$)	: 5,3
İşsizlik Oranı	: % 11 (UNDP tahmini, 2003)
Enflasyon Oranı	: % 8,3
Doğal kaynaklar	: Petrol, doğal gaz, demir cevheri, bakır, çinko, kurşun, barit, mermer, arsenik, alüminyum
Başlıca Sanayi Malları	Petrol ve doğal gaz, petrol ürünleri, petrol sahası ekipmanı, çelik, demir cevheri, çimento, kimyasallar ve petro kimyasallar, tekstil, metal işleme Başlıca Tarım Ürünleri Pamuk, hububat, pirinç, üzüm, meyve, sebze, çay, tütün; çiftlik hayvanları, domuz, koyun, keçi
Başlıca ihraç Malları	Petrol ve gaz, makineler, pamuk, gıda maddeleri
Başlıca İthal Malları	Makine ve ekipman, gıda maddeleri, metaller, kimyasallar
Para birimi	(Manat: US S, 0,89 ortalama)
KDV Oranı	%18

* *Doing Business in Azerbaijan 2005, Azerbaijan Investment Promotion and Advisory Foundation.*

Kaynak: The Economist Intelligence Unit Azerbaijan Country Report Aralık 2007, Country Profile 2007

3.2.2. Genel Ekonomik Durum

3.2.2.1. Enflasyon

Tablo 2. Yıllar İtibarı ile Tüketici Fiyatları Enflasyon Oranları (%)

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
1,8	1,5	2,8	2,1	6,7	9,6	8,3

Kaynak: The Economist Intelligence Unit Azerbaijan Country Profile 2007

Hükümetin Ermenistan'la ateşkesin ardından 1997 yılında uygulamaya koyduğu istikrar programı yüksek enflasyona son vermiştir, istikrar programının uygulanmaya başlanmasından sonra yaklaşık on yıllık bir sürenin ardından enflasyon oranı tek haneye düşmüştür. 2004 yılında enflasyondaki artışın nedenleri arasında; Merkez Bankası karşılık oranlarının artırılması, para arzının %32, kredilerin %52 artışı, dolar/euro paritesindeki değişiklik sonucunda ithal mallarının değerindeki artış, ücretlerdeki artış, petrol fiyatlarındaki artış, yurtdışında kullanılan enerji çeşitlerinin fiyatlarının artışı sayılmaktadır.

Hidrokarbon sektöründeki doğrudan yabancı sermaye akışındaki artış, tüketici fiyatları enflasyonunu Mart 2005 itibarıyla %15,4'e yükseltmiştir.

3.2.2.2. Azerbaycan Ekonomisine İlişkin Projeksiyonlar

Tablo 3. Projeksiyon Özeti

	2006 ^a	2007 ^a	2008 ^b	2009 ^b
Reel GSYİH Büyüme Hızı (%)	34,5	26,0	17,0	10,4
Sanayi Üretim Hızı (%)	36,6	26,0	20,0	9,0
İşsizlik Oranı (% , ortalama)	1,0	1,0	1,0	1,0
Tüketici Fiyatları Enflasyonu (%)				
Ortalama	8,3	16,4	14,1	10,5
Yıl Sonu	11,4	17,7	13,6	7,0
İhracat (fob, milyar \$)	13,0	20,4	28,8	30,0
İthalat (fob, milyar \$)	5,3	6,1	7,0	7,8
Döviz Kuru				
ManattABD \$ (ortalama)	0,89	0,86	0,84	0,82

a: gerçek

b: EIÜ öngörüsü

Kaynak: The Economist Intelligence Unit, Azerbaijan Country Report Aralık 2007

Azerbaycan 2005-2006 döneminde enerji sektöründeki yabancı yatırımlar sayesinde enerji üretiminin artması ve bunun yansıması olarak ekonomisindeki hızlı büyümenin devam etmesi beklenmektedir. Yüzyılın Kontratı Olarak nitelenen Petrol Anlaşması, Bakü-Tiflis-Ceyhan Petrol Boru hattı Projesi, Bakü-Tiflis-Erzurum Doğal gaz Boru hattı Projesi ve TRASECA projesi Azerbaycan'ın gelecek vizyonunda stratejik/ekonomik projeler olarak dikkat çekmektedir.

Azerbaycan Ekonomisinde son dönemde yaşanan en önemli gelişmeleri ana başlıklar halinde özetlemek gerekirse;

- Ekonomik büyümenin olumlu bir seyir izlemesi
- Döviz rezervlerinin artışı
- Özel sektörün hızla gelişmesi
- Manatın kurunun sürekli artışı (2004'de %0.4)
- Yabancı sermayenin artışı
- Ortalama ücretlerin artması %26,2 (1995-2004 yıllarında ortalama ücretler 7,6 kat artmıştır)
- Şahsi mevduatların 2004 yılında %60 artması
- Dış borçlanmanın düşük olmasıdır.

Büyüme hızının, 2005 yılı için %14, 2006'da %17 olacağı beklenmektedir. Petrolün yanı sıra doğal gaz üretimi de başlamıştır. Enflasyonu kontrol altında tutabilmek için ABD Doları karşısında Manat'da devalüasyon beklenmektedir.

Sosyal ve ekonomik problemlerin çözümünde özel sektörün rolü ve önemi giderek artmakta olup, GSYİH'nin %73'ü özel sektör tarafından üretilmektedir. Özel sektörün bütçe içindeki payı 1995 yılında %10 iken, 2004 yılında bu pay %40 olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca; özel sektörün toplam istihdamdaki payı %70'dir.

Cari işlemler dengesindeki açık, petrol üretimindeki artışla azalacaktır. Doğrudan yabancı sermaye (2,3 milyar \$), dış açığı (2,6 milyar \$) kapatacaktır. Dış borç miktarı, 1,6 milyar \$'dır. Petrol fiyatlarındaki artış, hükümetin bütçe açığı hedeflerini revize etmelerine neden olacaktır. 2004 yılında petrol fonundan bütçeye 133 milyon \$ transfer edilmiştir. Önümüzdeki yıllarda bu rakam daha da artacaktır.

Bakü-Tiflis-Ceyhan Petrol Boru hattının çalışmaya başlaması nedeniyle ihracat gelirlerinde patlama beklenmektedir. Yükselen petrol fiyatları petrol ihracatının başlarında olan Azerbaycan'ın yatırımlardan doğan açıklarını telafi etmiştir.

Bütün bu olumlu gelişmelere rağmen ekonominin güncel sorunlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür;

- Petrol dışı sektörlerin yeterince gelişmemesi
- Ülke ekonomisinin dünya konjonktürüne yüksek derecede bağımlılığı
- Hollanda sendromu tehdidinin olması
- Enflasyonun artışı
- Mali piyasaların az gelişmiş olması
- Ekonominin kredi teminatının düşük olması
- Yoksulluk seviyesinin yüksek olarak kalması
- Gizli işsizlik

3.2.2.3. Doğal Kaynaklar ve Çevre

Azerbaycan diğer Kafkas ülkelerine göre (Gürcistan ve Azerbaycan) geniş topraklara sahiptir. Ülke topraklarının yaklaşık %55'i tarımsal arazilerden, %2,5'i ise kentsel alanlardan oluşmaktadır. Toprakların %12'si ise ormanlık arazidir. Azerbaycan, ekolojik olarak çok çeşitli bir coğrafi yapı sergilemektedir. Ülke, deniz seviyesi altında düzlükler, Kafkas bölgesinde 4000 metre yüksekliğinde dağlar, çöller ve subtropik alanlarla kaplıdır. Ülke topraklarının yarıdan fazlası alçak arazilerden oluşmaktadır. Tamamı Kafkas havzasında akan nehirler gemi taşımacılığına elverişli değildir. Sulama sistemleri su depoları ile düzenlenmektedir. En büyük su deposu ülkenin batısındaki Kuna nehri üzerinde yer alan Mingechevir deposudur.

Trans-Kafkas ülkeleri içinde çevre kirliliğinin en fazla olduğu ülke Azerbaycan'dır. Yağış miktarı düşük olmakla birlikte Azerbaycan yeterli taze su rezervine sahiptir. Ancak yüzey suyu kirlidir. Nüfusun dörtte biri güvenli suya ulaşmakta sorun yaşamaktadır. 1990'larda sınai üretimde düşüş olmasına rağmen hava kirliliği halen yüksek düzeydedir. Çevre standartları üreticiler tarafında yeterince uygulanmamaktadır. Tarımsal arazi verimliliği de uzun yıllar boyunca yetersiz drenaj ve sulama nedeni ile topraktaki tuz oranının artmasına bağlı olarak düşmüştür. Hazar Denizi seviyesinin inip çıkması da önemli bir ekolojik sorundur.

Hazar Denizi, 1977-1995 yılları arasında yıllık ortalama 13 cm. yükselmiştir. Hazar Denizi önemli bir balıkçılık alanıdır. Ancak kirlenme ve kaçak avlanma nedeni ile verimlilikte düşüş gözlenmektedir. 2006 yılında mersinbalığı stoklarının korunması amacı ile Azerbaycan, Rusya, Kazakistan ve Türkmenistan'dan havyar ticaretine CITES tarafından (the International Convention on International Trade in Endangered Species) geçici yasak getirilmiştir.

3.2.3. Sektörler

3.2.3.1. Tarım ve Hayvancılık

Tarım Azerbaycan ekonomisinin petrolden sonra ikinci önemli sektörüdür. Toplam işgücünün %39'u tarım sektöründe istihdam edilmektedir.

İklimi tarımsal üretime oldukça elverişli olan Azerbaycan'ın başlıca tarım ürünleri pamuk, tütün, çay, zeytin, sebze ve meyvedir. Ham ipek üretimi ve buna bağlı olarak dut ağacı tarımı da oldukça yaygındır. İyi kalitede zeytin üretilmesine rağmen zeytinyağı ve sabun üretimi Ermenistan'da gerçekleştirilmektedir.

Petrolden sonra ihracatta en önemli ikinci sektör olmasına rağmen tarım sektörünün ihracat gelirlerindeki payı Devlet İstatistik Komitesi verilerine göre 2006 yılında yalnızca %5,7 olmuştur. Söz konusu istatistiklerin ülkenin en büyük konsorsiyumunun petrol ihracatına ilişkin verileri kapsamaması nedeni ile tarımın ihracat gelirleri içindeki payı gerçekte çok daha düşüktür. 1990'lar boyunca önemli üretim kaybı yaşayan sektör, 1998'den itibaren pozitif büyümeye geçmiş ve 2002-2006 dönemi boyunca ortalama %5 civarında yıllık büyüme göstermiştir. Sektör ülkenin gıda ihtiyacını karşılayamamakta ve hala büyük ölçüde devlet sübvansiyonları ile ayakta durmaktadır. Sektörün toplam üretime katkısı 1990'ların başında %30 iken, 2006 yılında %9,7'ye gerilemiştir. Bunun başlıca nedeni sektördeki yapısal verimsizlik ve aynı zamanda petrol sektöründeki hızlı gelişmedir.

Toprak Reformu kapsamlı bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Hükümet kollektif şirketler (Kolhozlar) ve devlet çiftliklerini (Sovhozlar) büyük ölçüde tasfiye etmiştir.

Bu durum, sektörde küçük holdinglerin hakim hale gelmesine neden olmuştur. Özel çiftliklerin ortalama büyüklükleri 8 hektarın' biraz üzerindedir. Bununla birlikte özel çiftliklerin sayısı sektördeki birleşmeler sayesinde azalmaya başlamıştır. Özel çiftlikler iç pazarın ihtiyaçlarına göre üretim yapmaktadır. 2006 yılında sektördeki toplam üretimin % 96'sı özel çiftlikler tarafından yapılmıştır. Bu oran 1995 yılında % 60'tır. Finansman sorunları nedeni ile modern ekipman, gübre ve diğer gerekli girdilere ulaşımında sorunlar bulunmaktadır. Bu da sektörün büyümesine engel olmaktadır. Kırsal altyapının yetersiz olması da büyümenin önündeki diğer bir engeldir. Altyapı eksiklikleri nedeni ile çiftçiler perakende pazarını geliştirmemektedir.

Yetiştirilen ürün çeşitleri de bağımsızlık sonrasında değişime uğramıştır. Pamuk üretimi 1990-1991 döneminde 540 000 ton iken, 2002'de 80 000 tona gerilemiştir. Pamuk üretimi 2002'den sonra dalgalı bir seyir izlemiştir. 2006 yılında 196 000 ton olan pamuk üretimi 2006'da 130 100 tona yükselmiştir. Pamuk üretiminin bağımsızlık öncesi döneme göre düşüşünde ekili topraktaki azalma ve meyve, sebze ve tahıl üretimine ağırlık verilmesi rol oynamıştır. 1990'ların ikinci yarısında dünya fiyatlarının aniden düşüşü çiftçilerin pamuk üretiminden kaçınmasına da neden olmuştur. Tahıl üretimi 1990 yılında 14 milyon ton; 2006 yılında ise 2 milyon ton olmuştur. Azerbaycan halihazırda tahıl tüketimi ihtiyacının büyük çoğunluğunu kendisi karşılamaktadır. İthal edilen tahılın büyük bölümü hayvancılıkta yem olarak kullanılmaktadır.

Tablo 4. Başlıca Tarım Ürünleri Üretim Miktarı (milyon ton)

	2002	2003	2004	2005	2006
Tahıllar	2 148	2 011	2 106	2 077	2 032
Pamuk	80	100	136	197	130
Sebzeler	975	1 046	1 076	1 127	1 186
Patates	695	769	930	1 083	999
Üzüm	62	65	55	80	94
Gayri Safi Tarımsal Üretim(%değişim)	6,4	5,6	4,6	7,5	0,9

Kaynak: The Economist Intelligence Unit, Azerbaijan Country Profile 2007

Tablo 5. Hayvansal Üretim (milyon ton)

	2002	2003	2004	2005	2006
Et	125	134	144	149	156
Süt	1 120	1 168	1 214	1 252	1 300
Yumurta (milyon adet)	562	682	829	875	761
Yün	12	12	12	13	14

Kaynak: The Economist Intelligence Unit, Azerbaijan Country Profile 2007

3.2.3.2. Sanayi

İmalat sanayi sektörünün toplam sınai üretime katkısı son on yılda önemli düşüş göstermiştir. Bunun başlıca nedeni petrol ve gaz üretim sektörlerinde gözlenen hızlı büyüme eğilimidir. Petrol sektörü imalat sanayi sektöründe bile önemli role sahiptir. 2006 yılında imalat sanayi üretiminde rafine ürünlerin payı %33 olmuştur. Rafine ürünlerin toplam sanayi üretimi içindeki payı ise %8,5'tir. Metalürji sektörünün dünya metal fiyatlarının olumlu gidişatı ve çelik sektörü de dahil olmak üzere bazı metal tesislerinin yeniden faaliyete geçmesi sayesinde son yıllarda önemi artmıştır.

Çok düşük düzeydeki dayanıklı tüketim malları üretimi de son yıllarda artış göstermiştir. 2004-2006 yıllarında klima üniteleri, buzdolabı ve televizyon gibi ürünlerin üretiminde artış meydana gelmiştir. Bir taşıt araçları montaj tesisinin faaliyete geçmesi ile birlikte 2004 yılında 43 olan binek otomobilleri üretim rakamı, 2006'da 654'e ulaşmıştır. Yine de, iç piyasada üretilen tüketim malları başta Türkiye olmak üzere yabancı ülkelere ithal edilen daha iyi kalitede uygun fiyatlı malların rekabeti ile karşı karşıyadır.

Son yıllarda hafif sanayi alt sektörlerinin üretim performansında bir zayıflama gözlenmektedir. Örneğin tekstil ve giyim sanayinin sınai üretimdeki payı 1995'ye %9 iken, bu oran 2006 yılında %0,5'e gerilemiştir. Söz konusu düşüşte bu sektörlerin yatırımın yetersiz oluşu önemli rol oynamaktadır. Sanayi sektöründe şu ana kadar en fazla doğrudan yabancı yatırım çeken sektör petrol ve gaz sektörüdür.

Diğer sektörlere yatırımlar iş ortamının yeterince teşvik edici olmaması nedeni ile düşük düzeyde kalmıştır.

Tablo 6. Sektörler İtibarı ile Sınai Üretim (Milyon Manat, % Pay)

	2002	2003	2004	2005	2006
Toplam Sınai Üretim	4 020	4 982	5 961	9 291	14 455
Maden Çıkarım Sanayi	2 002	2 347	2 958	5 673	10132
%	49,8	47,1	49,6	61,1	70,1
İmalat Sanayi	1 664	2 220	2 543	3 074	3 729
%	41,4	44,6	42,7	33,1	25,8
Gıda, İçecek ve Tütün	801	1023	1057	1198	1302
%	19,9	20,5	17,7	12,9	9,0
Rafine Petrol Ürünleri	471	634	710	837	1226
%	11,7	12,7	11,9	9,0	8,5
Metaller ve Metal Ürünler	46	150	246	328	394
%	1,1	3,0	4,1	3,5	2,7
Kimya Sanayi	114	138	180	199	231
%	2,8	2,8	3,0	2,1	1,6
Elektrik, Gaz ve Su	353	416	460	544	593
%	8,8	8,3	7,7	5,9	4,1

Kaynak: The Economist Intelligence Unit, Azerbaijan Country Profile 2007

3.2.3.3. Madencilik

Azerbaycan'ın başlıca mineral kaynağı petroldür. Ülke, dünyanın en eski petrol üreticisidir. Büyük ölçekli petrol üretimi 20. yüzyıl başlarında başlamış olup, ülke yüzyıl ortalarına doğru önemli bir üretici haline gelmiştir. Ancak bundan sonra Sovyet hükümetinin başka bölgelerdeki petrol alanlarının geliştirilmesine öncelik vermesi üzerine üretimde düşüş eğilimi başlamıştır.

1990'ların başında yabancı yatırımcılar ile yeni üretim sahalarının keşfine yönelik anlaşmalar imzalanması ve sektöre önemli büyüklükte doğrudan yabancı

yatırım akışı olması petrol üretiminde artış meydana getirmiştir. Ülke, 2006 yılında bir önceki yıla göre %46 artışla 32,3 milyon ton petrol üretimi gerçekleştirmiştir. 2005 yılı itibarı ile yabancı yatırımcılarla 25 ortak üretim anlaşması tamamlanmıştır. Ancak bunların üçte biri feshedilmiştir. Şu ana kadar yeni sahaların keşfine ilişkin alınan sonuçlar hayal kırıklığı yaratmıştır. Bazı konsorsiyumlar yetersiz miktarda petrol bulunması nedeni ile kapatılmıştır. Petrol sektörünün uzun vadeli geleceği belirsizdir. 2005 yılında, en önemli yabancı sermayeli konsorsiyum olan AIOC (the Azerbaijan International Company), en önemli petrol üreticisi konumunda olan Devlet Petrol Şirketi-SOCAR'ın üretimde önüne geçmiştir. 2006 yılı itibarı ile İngiliz BP ve SOCAR (%10 hisseye sahiptir) ortaklığındaki AIOC, 23,3 milyon tonluk üretim gerçekleştirmiştir. Söz konusu rakam bir önceki yıla göre % 77 üretim artışı anlamına gelmektedir. SOCAR'ın üretimi ise son on yıllık süreçte durgunlaşmış ve yaklaşık 9 milyon tonda kalmıştır. SOCAR'ın üretimi karada yapılmakta olup, çok uzun süredir devam ettiği için rezervleri azalmaktadır. AIOC ise offshore üretim için Azeri-Çırağ-Güneşli'de (ACG) kapasite artırımı inşaatı yürütmektedir. SOCAR'ın da Güneşli'de offshore üretim planları bulunmaktadır. Ayrıca karasal alandaki eski tesislerini de rehabilite ettirme çalışmaları bulunmaktadır.

AIOC'nin ACG petrol sahalarındaki üretimi batı pazarlarına Bakü-Tiflis-Ceyhan (BTC) baru hattı üzerinden ihraç edilmektedir. BTC Haziran 2006'da tam olarak çalışmaya başlamıştır. BTC aracılığı ile Azeri petrolünün yanı sıra Kazak Kaşagan sahası petrolünün de taşınması öngörülmektedir. Ancak bunun teknik nedenlere bağlı olarak önümüzdeki 10 yıllık süreçte hayata geçirilmesi beklenmemektedir. Buna ilave olarak Kazak petrolünün Azerbaycan'a ulaştırılabilmesi için Hazar Denizi'nde yeni bir boru hattına ya da yeni bir petrol tankeri filosuna ihtiyaç bulunmaktadır.

Azerbaycan'ın offshore Şah Deniz gaz sahası ve ona bağlı olan Güney Kafkas gaz boru hattı projesi (SCP) diğer hidrokarbon projeleridir. Şah Deniz'in 625-725 milyar metreküp arasında gaz rezervi, 101 milyon ton yoğunlaştırılmış gaz rezervi bulunmaktadır. Proje, ihracat odaklıdır. Ancak proje kapsamında

Azerbaycan'ın Rusya'dan iç tüketim için gaz ithalatı da bulunmaktadır. Proje kapsamında İran da olası bir ithalatçıdır. Ancak Rusya'nın 2006 yılında bin metreküp başına gaz ihraç fiyatını 110 \$'dan, 2007 yılında 235 \$'a yükseltmesi, Azerbaycan'ın 2007 yılında Rusya'dan gaz ihracatını durdurmasına neden olmuştur. Başlıca ihraç pazarı Türkiye olan Şah Deniz (Bakü-Erzurum) gazının üretimine 2006 yılında başlanacak olmasına rağmen teknik sorunlar nedeni ile gecikme yaşanmış, gaz üretimi 2007 yılı Şubat ayında yeniden başlamıştır. 2007 itibarı ile Şah Deniz'de gaz üretiminin 2,8-3 milyar metreküp olduğu tahmin edilmektedir.

Azerbaycan demir, alüminyum, boksit, çinko, bakır, arsenik, molibden, mermer ve ateş kili gibi diğer mineral kaynaklarına da sahiptir. Ancak söz konusu mineral kaynaklarına yapılan yatırımlar petrole kıyasla daha vasat düzeydedir. Bu nedenle bu kaynakların üretimi düşüş göstermiştir.

3.2.3.4. Müteahhitlik Hizmetleri

İnşaat ve müteahhitlik hizmetleri faaliyetleri petrol ve gaz sektörlerindeki gelişmeye yakından bağlıdır. Petrol ve gaz boru hatları ve hidrokarbona bağlı altyapı inşaatları sektörün canlanmasında önemli rol oynamıştır. Müteahhitlik hizmetleri sektörü Bakü-Supsa petrol boru hattının inşa edildiği 1997-1998 döneminde GSYİH'da % 12 paya sahip olmuştur. Ancak petrol sektöründe çok az faaliyetin olduğu 2001 yılında sektörün GSYİH'daki payı % 5,8'e gerilemiştir.

Ülkenin batıya açılan petrol ve gaz boru hatlarındaki çalışmalar 2002-2005 döneminde inşaat faaliyetlerinde önemli artış sağlamıştır. Sektörün GSYİH'ya katkısı bu dönemde %15 ve %20 arasında olmuş, ancak inşaat işlerinin önemli kısmının tamamlanması ile birlikte 2006 yılında % 10'a gerilemiştir.

Sektörün en önemli müşterisi kamu sektörü olagelmıştır. Ancak son yıllarda petrol sektöründeki hızlı büyüme özel sektörün inşaat faaliyetlerindeki büyümede en önemli aktör olması sonucunu doğurmuştur. Başkent Bakü'deki inşaat faaliyetleri özellikle yeni apartman blokları ve ofis binalarının yenilenmesine bağlı olarak artış

göstermiştir. Devlet istatistik Komitesi verilerine göre 2006 yılında inşa edilen konutların yüzey alanı 1,2 milyon metrekareye ulaşmıştır. Söz konusu rakam 2002 yılı değerinin iki katından fazladır.

3.2.3.5. Ulaşım ve Haberleşme

Azerbaycan, Gürcistan ya da Rusya üzerinden Karadeniz yolu ve İran üzerinden olmak üzere iki uluslararası yoldan batıya açılmaktadır. Dış dünya ile kara ve demiryolu bağlantısı önce Rus ablukası ve 1996'ya kadar süren birinci Çeçen Savaşı nedeni ile daha sonra 1999 yılında Çeçenistan Savaşı süresince kesintiye uğramıştır. Rusya en önemli ticari ortak konumundadır. Bununla birlikte Azerbaycan ihracatta tek pazara bağımlılığı azaltmak üzere, başta petrol ihracatı için, yeni pazarlar yaratma çabasındadır.

Nahçıvan özerk bölgesine ulaşım İran üzerinden ya da Gürcistan ve Türkiye üzerinden kara ya da hava yolu ile yapılmaktadır. AB, Azerbaycan üzerinden Avrupa pazarlarına ulaşım hatlarının geliştirilmesine yönelik projeleri desteklemektedir.

Devlet istatistik Komitesi verilerine göre 2006 yılında ülkede 18 800 km. uzunluğunda altyapısı tamamlanmış karayolu bulunmaktadır. Dünya Bankası'na göre 2006 yılı başları itibarı ile ülkedeki yolların yaklaşık yarısının acil bakıma gereksinimi bulunmaktadır. Dünya Bankası belli başlı yolların yeniden yapılandırılması ve iyileştirilmesi için Azerbaycan'a finansman sağlamıştır. Ülkenin hızla büyüyen ekonomisi karayolları altyapısının rehabilitasyonunu bir zorunluluk haline getirmiştir. Örneğin 2000-2006 yılları arasında yük taşımacılığı hacmi, boru hatlarının kullanımının iki katına çıkması ile birlikte %81 oranında artmıştır.

Ülke, 2.122 km'lik demiryolu ağına sahiptir. Demiryollarının %60'ı elektrikle işlemektedir. Demiryollarının büyük kısmının yeniden inşası gerekmektedir. Hane halkı gelirlerindeki hızlı artış, otomobil sayısının artmasına neden olmuştur. 2006 itibarı ile 1000 kişi başına düşen binek otomobili sayısı 65'e yükselmiştir. Bu rakam 2000 yılı itibarı ile 42'dir. Özel binek otomobillerinin sayısı

%65 artmıştır. Ray ve demiryolu araçlarının önemli bölümünün yenilenmesi ya da tamir edilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, yük taşımacılığında demiryollarının payı azalmaya başlamıştır. Yük taşımacılığında demiryollarının payı 1990'da %29 iken, bu oran 2006'da %20'ye gerilemiştir. Yük taşımacılığında karayollarının payı ise 2000'de %50 iken, 2006'da %51'e yükselmiştir.

Azerbaycan'ın Hazar Denizi'ne kıyısı olan devletler ile deniz yolu bağlantıları bulunmaktadır. Bakü, Hazar Denizi'ndeki en büyük limandır. Türkmenistan, güney Rusya ve Kazakistan'a Hazar Denizi üzerinden ulaşılabilmesine rağmen bu ülkelere ihracatta deniz taşımacılığı çok düşük düzeydedir. Bununla birlikte Kazak ve Türkmen petrolünün Azerbaycan üzerinden Hazar Denizi'nin karşı yakasına ulaştırılmasına ve daha sonra Karadeniz'de, Gürcistan ve Rusya'daki petrol istasyonlarına iletilmesine ilişkin transit işlemlerden bir miktar ihracat geliri elde edilmektedir. Kazakistan'ın Hazar Denizi'ndeki offshore yatakları geliştikçe Azerbaycan'ın petrol sevkiyat hacminin de artması beklenmektedir. Ülkeden eski Sovyet Cumhuriyetlerine ve Almanya, Hollanda, İsviçre, İsrail, İran, Türkiye, İngiltere ve Birleşik Arap Emirlikleri'ne uçuşlar bulunmaktadır.

Yasal ve kurumsal engeller telekomünikasyon sektörünün gelişimini geciktirmiştir. Ancak hidrokarbon sektöründeki büyümenin yarattığı yayılma etkisi ile yeni teknolojiler ülkeye hızla girmiştir. Sektörde rekabet hala sınırlı düzeydedir. Kamu telefon işletmesi olan Aztelecom, sabit hat telefon iletişimde tekeldir.

İnternet kullanıcılarının sayısı Dünya Bankası tarafından 1000 kişide 81 olarak tahmin edilmektedir. Bu sayı Kazakistan'da 1000 kişide 27, Rusya'da ise 1000 kişide 152'dir. Yüksek telefon kullanım fiyatları nedeni ile evden internet erişimi düşük düzeydedir. İnternet kullanımını şehir merkezlerinde yoğunur.

3.2.3.6. Enerji

Petrol ve gaz üretimi, rafine edilmesi ekonominin temelini oluşturmaktadır. British Petrol (BP) tarafından yayınlanan Review of World Economy isimli kaynağa göre ülkenin 7 milyar varillik kanıtlanmış petrol rezervi bulunmaktadır. Söz konusu rakam, dünya rezervlerinin %0,6'sına tekabül etmektedir. Ülkenin rezerv/üretim oranı ise 29,3'tür. Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Petrol Şirketi (SOCAR) verilerine göre ise ülkenin kanıtlanmış petrol rezervleri 17,5 milyar varildir. Ancak bu verilerin hesaplanmasında kullanılan sınıflandırmalar Sovyet sistemine göre olup, daha geniştir. Ülkenin petrol rezervleri SOCAR verilerine bu nedenle çok daha fazladır. Ülkenin petrol rezervleri Ortadoğu ile karşılaştırıldığında düşük düzeydedir. Ortadoğu'daki kanıtlanmış rezervler 742,7 milyar varil olup, dünya toplamının %61,5'ine tekabül etmektedir.

Azerbaycan net petrol ihracatçısı bir ülkedir. Ülkenin petrol ihracatı sürekli artış göstermektedir. 2006 yılında yaklaşık 500 000 varil/gün ihraç edilmiştir. Bu rakam 2007 yılında 1 milyon varil/gün'e ulaşmıştır. 2003-2004 yıllarında ihraç edilen petrol miktarı ise 180 000 varil/gün'dür.

BP verilerine göre 2006 yılı sonu itibarı ile Azerbaycan'ın kanıtlanmış gaz rezervleri 1,35 trilyon metreküptür (dünya rezervlerinin % 0,7'si). Gaz üretimi 2006 yılında 6,8 milyar metreküp olarak gerçekleşmiştir. Söz konusu rakam bir önceki yıla göre % 17 artış anlamına gelmektedir. Bu artış offshore Şah Deniz petrol ve gaz projesini gerçekleştiren BP önderliğindeki konsorsiyumun (Azerbaijan International Operation Company-AIOC) üretimindeki artıştan kaynaklanmıştır. Şah Deniz konsorsiyumunun ticari üretime geçişinde gecikmeler yaşanmış, ancak Mayıs 2007 itibarı ile 5,2 milyon metreküp/gün gaz ve 15 000 varil/gün yoğunlaştırılmış gaz üretimi gerçekleştirilmiştir. Yıllık üretimin 2009'da 8,6 milyar metreküpe ulaşması beklenmektedir.

Azerbaycan'ın 5,2 gw elektrik üretim kapasitesi bulunmaktadır. Elektrik tüketiminin yaklaşık %85'i ülkedeki sekiz termil santralde ve geri kalan altı

hidroelektrik santralde gerçekleştirilmektedir. Söz konusu güç santrallerinin tamamı devletindir. Ülkenin elektrik üretim kapasitesinin 10 gw'ye yükseltilmesi amacı ile iki yeni güç istasyonu inşaat sürecindedir. Ülkenin toplam elektrik üretimi 2006 yılında bir önceki yıla göre %6 oranında artarak 24 milyar kilovata ulaşmıştır. Ancak eskimiş teknoloji ve transmisyon kayıpları nedeni ile elektriğin bir kısmı Rusya, Türkiye ve İran'dan ithal edilmek zorunda kalmaktadır. Sanayi sektöründe tüketimin gerilemesine rağmen Azerbaycan enerji konusunda verimsizdir. Elektrik sektörü büyük ölçüde sübvansede edilmektedir. Bakü ve çevresinde enerji sıkıntısı yaşanmamasına rağmen kırsal kesimlerde sık sık elektrik kesintileri olmaktadır.

Elektrik dağıtım ağı beş bölgeye bölünmüştür. Elektrik dağıtım işi özel şirketler tarafından uzun vadeli sözleşmelerle yürütülmektedir.

3.2.4. Ekonomide Liberalizasyon Çalışmaları ve Özelleştirme

18 Ekim 1991 tarihinde kabul edilen yeni Anayasa ile birlikte yapısal reformlar ile ilgili kararlar da yürürlüğe konmuştur, ilk ve en önemli adım ise, merkezi planlamadan piyasa mekanizmasına geçiş olmuştur. Bu çerçevede kamu işletmelerine, 1992 yılında fiyat ve ücretleri belirleme, kullanılacak girdilerin nereden sağlanacağı ve üretilen malların nerede satılacağına karar verilmesi konularında serbesti getirilmiştir. 1995 yılında fiyat liberalizasyonu, enerji sektörünü de kapsayacak biçimde genişletilmiş ve ülke içindeki enerji fiyatları dünya fiyatları düzeyine yükseltilmiştir. Gıda malları fiyatları da serbest bırakılmış ve tüketim mallarına uygulanan destek programları kaldırılmıştır.

Ateşkesin ilanı ve siyasal istikrarın sağlanması ile birlikte ekonomik istikrarı sağlamaya yönelik politikalar da uygulanmaya başlamıştır. Bu çerçevede bir vergi reformu uygulamaya konmuştur. KDV uygulaması başlatılmış, ham petrol üretimine %25 oranında vergi getirilmiştir.

Özelleştirme, 7 Ocak 1993 tarihinde kabul edilen "Azerbaycan Cumhuriyeti'nde Devlet Mülkiyetinin Özelleştirilmesi Hakkında Kanun" çerçevesinde Devlet Emlak Komitesi tarafından yürütülmektedir.

Özelleştirme ve yapısal reformlar yavaş ilerlemektedir. Ülkede işsizlik oranının %20'ere ulaşması ve bunun sosyal patlamaya sebep olabileceği gerekçesiyle hükümet işletmelerin kapatılması hususunda çekimser davranmaktadır. Özelleştirme programı satışa çıkarılan işletmelerin sınırlı sayıda olması nedeniyle problemlerle karşı karşıyadır.

Finans sektörünün reformu ise çok yavaş ilerlemektedir. Sovyet döneminden kalan başlıca dört bankadan üçünün birleştirilmesine ancak 2000 yılının Haziran ayında başlanabildiği görülmüştür. Bu bankalar Agroprombank olarak bilinen Agrosanayebank, Amanat Bank ve Prominvestbank olarak bilinen Sanayebank'tır. Ülke piyasasının büyük çoğunluğuna egemen olan bu bankaların önemli bilanço problemleri bulunmaktadır. Özel sektöre tahsis edilen kredilerin miktarı 1997 ve 1998 yılları arasında yükselmiş olmasına rağmen bu kredilerin çoğunluğu kısa dönemli olup, 2000 yılının ilk çeyreği itibariyle toplam kredilerin %85,6'sını oluşturmaktadır.

Kamu kuruluşları yöneticilerinin güçlerini kaybetmek istememesi ve gücünü statükodan alan devlet kurumları özelleştirmeyi zorlaştırmaktadır.

Azerbaycan'ın piyasa mekanizmasına geçişini ve ekonomik istikrar sağlamaya yönelik çalışmalarını uluslararası kuruluşlar da desteklemektedir. Bu çerçevede, Azerbaycan ve IMF arasında makroekonomik gelişmeyi desteklemek ve ülkeyi petrol gelirlerine hazırlamak amacıyla yardım anlaşmaları imzalanmıştır. Azerbaycan 1992 yılında, Dünya Bankası'na ve Uluslararası Kalkınma Örgütü'ne üye olmuştur.

3.2.5. Petrol ve Gaz Gelirlerinin Uzun Süreli Kullanılması Stratejisi

2008 yılından itibaren artması beklenen petrol ve gaz gelirlerinin bir yandan eninde sonunda tükenerek olacağı, öte yandan gelecek nesillerin de bu zenginliklerden faydalanmasının temini, ekonomik istikrarın sürdürülmesi, refahın artırılması için uzun vadeli bir strateji oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir.

Bu amaç ile Azerbaycan Cumhurbaşkanı'nın 27 Aralık 2004 tarihli fermanı ile "Petrol ve Gaz Gelirlerinin İdaresine İlişkin Uzun Vadeli Strateji" kabul edilmiştir.

Stratejide;

- Petrol dışı sektörlerin, rayonların, KOBİ'lerin kalkınması;
- Altyapının geliştirilmesi;
- Yoksulluğun azaltılması ve diğer sosyal sorunların çözümlenmesi;
- Teknolojik düzeyin geliştirilmesi;
- "İnsan kaynakları/beşeri sermaye"nin geliştirilmesi;
- Savunma sanayinin gelişmesi;
- Kaçkınların anavatanlarına dönüşlerine ilişkin tedbirlerin alınması

hedeflenmektedir.

3.2.6. Dış Ticaret

3.2.6.1. Dış Ticaret Politikası

Azerbaycan geleneksel olarak dış ticarete bağımlı bir ekonomiye sahiptir. İhracat ve ithalatın GSYİH'daki payı 1980'lerin ikinci yarısı boyunca sırasıyla %37 ve %46 olmuştur. 1996'dan bu yana ülkenin ithalat talebi petrol sektöründeki yatırımlar nedeniyle ve tüketim mallarına artan talep nedeniyle artış göstermiştir. 2000-01 yılında dış ticaretin fazla vermesi artan petrol ihracatı ve petrol fiyatlarındaki yükselme sayesinde olmuştur.

1994 yılında ateşkesin ilan edilmesi ile birlikte, iş istikrarına yönelik çalışmaların hızlandırılması, petrol anlaşmalarının imzalanması, pazar ekonomisine yönelik hukuki altyapının oluşturulması ve dış ticaretin serbestleştirilmesi yönündeki uygulamalar, Azerbaycan dış ticaretinde engellerin kalkacağı ve artış meydana geleceği anlamına gelmektedir.

3.2.6.2. Azerbaycan Dış Ticaretinin Görünümü

Azerbaycan Cumhuriyeti bağımsızlığını kazandıktan sonra yönünü batıya çevirmiş bir ülkedir. Azerbaycan, 1992 yılında BM'e katılmış ve AGİT, AK, İKT, IBRD, EBRD, üyesidir. Azerbaycan aynı zamanda IMF, Dünya Bankası, ECO ve NATO'nun Barış İçin Ortaklık programının da bir üyesidir.

Yine Azerbaycan, ekonomik boyutlu bölgesel oluşumlu BDT, KEİT, EİT, GUÖAM üyesidir. Azerbaycan, Rusya, Ukrayna, Gürcistan ve Kazakistan ile serbest ticaret anlaşması yapmış olup, anlaşma çerçevesinde bu ülkelerden gelen ürünlerden (anlaşmada belirtilen ürünler hariç) gümrük vergisi alınmamaktadır.

Tablo 7. Yıllar İtibarı ile Dış Ticaret (milyon S)

Yıllar	2002	2003	2004	2005	2006
İhracat	2 167	2 590	3 615	4 347	6 372
İthalat	1665	2 626	3 516	4 200	5 265
Hacim	3 832	5 216	7 131	8 547	11637
Denge	502	-36	99	147	1 107

Kaynak: The Economist Intelligence Unit, Azerbaijan Country Profile 2007

2004 yılında ihracatta bir önceki yıla göre %39 oranında artış gözlenmektedir. Petrol ve doğal gaz ihracatından kaynaklı bu olumlu gelişmede petrol fiyatlarındaki artışın da payı vardır.

Ancak genel olarak bakıldığında ekonomideki yapısal sorunlar mevcudiyetini korumaktadır.

- Sanayi tesislerinin özelleştirilmesinde yaşanan tıkanıklığın aşılabilmesi gibi yapısal sorunlar nedeniyle üretim yapılamaması ve dolayısıyla ihracatın katma değeri düşük hammadde ve yarı mamul mallar üzerinde yoğunlaşması,
- Ulusal para birimi Manat'ın ABD \$'ına karşı değer kazanması sonucu ithalatın cazip hale gelmesi (2004'de %0,4 değer kazanmıştır)

Azerbaijan International Operating Company-AIOC'nin ihracat hacmindeki artış da petrol ihracatı gelirlerinin artmasına neden olmuştur. Petrol fiyatlarındaki ve petrol ihracatındaki artışın yanı sıra petrol dışı sektörleri geliştirmekte arzu edilen başarıya ulaşamaması petrolün ihracattaki payını korumasına neden olmuştur. 2004 yılında petrol ürünlerinin ihracattaki payı %80'i aşmış, gıda sektörü ise çok iyi bir hasat yılı olmasına rağmen %22 artış ile %4,3 pay alabilmiştir. 2004 yılında toplam ihracatta kimyasalların payı %2,1, metallerin payı %2,7, taşımacılık sektörünün payı %4,0, makina ve teçhizat ihracatının payı % 0,6 olmuştur. Bu ürünlerin bir yıl önceki payları ise sırasıyla %2,0, %2,1, %0,3 ve 1,3 olmuştur.

3.2.6.3. Azerbaycan'ın İmzaladığı Serbest Ticaret Anlaşmaları

Azerbaycan, BDT üyesi yedi ülke ile ikili serbest ticaret anlaşmaları imzalamıştır. Ancak bu anlaşmaların ticareti tam anlamıyla serbestleştiren hükümleri henüz tamamıyla yürürlüğe girmemiştir.

Azerbaycan'ın Serbest Ticaret Anlaşması imzaladığı ülkeler şöyledir: Rusya Federasyonu (30 Eylül 1992), Moldova (26 Mayıs 1995), Ukrayna (28 Temmuz 1995), Türkmenistan (18 Mart 1996), Özbekistan (27 Mayıs 1996), Gürcistan (10 Haziran 1996), Kazakistan (10 Haziran 1997). Anlaşmalar çerçevesinde bu ülkelerle Azerbaycan arasındaki ticarete gümrük vergileri ve diğer eş etkili vergiler uygulanmayacaktır. Azerbaycan halihazırda Rusya, Gürcistan, Kazakistan ve Ukrayna'dan ithal edilen mallara gümrük vergisi uygulamamaktadır.

Temmuz 1999'da Azerbaycan AB ile bir Ortaklık ve İşbirliği Anlaşması imzalamıştır. Bu Anlaşmanın hedeflerinden biri Azerbaycan mevzuatını AB yasalarına uyumlu hale getirmektir. Uyum sağlanacak konular arasında fikri mülkiyet haklarının korunması, yatırımlar ve mülkiyete ve mülkiyet haklarına ilişkin alanlar da bulunmaktadır. Anlaşma Azerbaycan'a AB nezdinde En Çok Kayrılan Ülke olma hakkını da tanımıştır. Azerbaycan DTÖ'ye üyelik sürecindedir.

3.2.6.4. Gümrük İŖlemleri

İhracat iŖlemleri: lke sınırları içerisinde üretilen veya ithal edildikten sonra yeni bir üretim sürecine sokularak mamul hale getirilen malların ihracı gerçek ve tüzel kiŖiler tarafından serbestçe yapılabilir.

Bakanlar Kurulu tarafından yapılan veya ilgili devlet organlarından izin alınarak gerekleŖtirilen ihracat iŖlemleri dıŖında kalan bütün diğerk malların ihracı Gümrük Organlarına beyan edilerek gerekleŖtirilmektedir.

Kredili ihracat iŖlemlerinde ihracatı yapan Ŗirketin devlet Ŗirketi veya en az %50'si devlete ait olan Ŗirketler olması halinde, anlaşmaların mutlaka İktisadi İnkıŖaf Bakanlığı'na kaydedilmesi gerekmektedir. Diğerk hallerde kredili ihracat Gümrük Organlarına önceden beyan edilerek gerekleŖtirilebilmektedir.

Azerbaycan Cumhuriyeti'nde devlet kuruluŖlarında retilmiŖ malların ihracı ancak, üretimi gerekleŖtirenlere ürün bedelleri tam olarak ödendikten sonra mümkün olabilmektedir.

Yeniden ihracat iŖlemlerinde ise (Reeksport) ihracat iŖlemleri ile ilgili yapılan anlaşmalar Azerbaycan Cumhuriyeti'nin uluslararası yükümlülükleri gereğince belirtilen durumlarda iktisadi inkıŖaf Bakanlığı'ndan kayıttan geçirilmesi, diğerk hallerde ise Gümrük Organlarına beyan edilmesi ile gerekleŖmektedir.

Konsinye ticaretinde süre, malların Gümrük Organlarına beyan edildiğiki günden itibaren en fazla 180 gündür. SatıŖtan elde edilen hasılat malların satıŖından itibaren 10 iŖ günü içerisinde Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki banka hesabına yatırılmalıdır.

Geçici ihraç amacıyla gönderilen mallar Gümrük Vergileri denmek Ŗartıyla gönderildikleri ülkelerde satılabilir. Aksi takdirde mallar 30 gün içerisinde tekrar geri getirilmelidir.

İthalat işlemleri: Azerbaycan Cumhuriyeti'ne gerçek ve tüzel kişiler tarafından kendi dövizleri ile konsinye veya devlet garantisine bağlı olmayan krediler hesabına yapılan ithalat işlemleri ile ilgili yapılmış anlaşmalar (Bakanlar Kurulu tarafından yapılan ve ilgili devlet organlarından izin veya lisans alınarak gerçekleştirilen ithal işlemleri hariç) Gümrük Organlarına beyan edilmek suretiyle gerçekleştirilmektedir.

Gerçek ve tüzel kişiler tarafından ithal edilen malların gümrük değerlerinin kontrolü yapılmakta olup, bu işleri Gümrük Organları yapmaktadır. Bazı stratejik malların ithalatı (silah, barut, patlayıcı maddeler vs.) Bakanlar Kurulu'nun izni ile gerçekleştirilmektedir.

Barter yoluyla yapılan dış ticaret işlemlerinde, eşdeğer malların gönderilmesi ve teslim süresi en fazla 90 gündür. Mallar gönderilmediği takdirde mal bedeli mukavelede belirtilen döviz cinsi ile 10 iş günü içinde alacaklının banka hesabına yatırılmalıdır. Ayrıca, barter işlemleri İktisadi İnkişaf Bakanlığı'nın iznine tabidir.

Geçici kabul işlemlerinde, ihracat ve ithalat işlemlerini yapan devlet müessesesi ise İktisadi İnkişaf Bakanlığı'ndan izin alınarak, gerçek ve tüzel kişiler tarafından yapılması halinde ise Gümrük Organlarına beyan edildikten sonra gerçekleştirilir.

Ayrıca, kuralların Azerbaycan Cumhuriyeti Bakanlar Kurulu kararı ile belirlenmesi kaydıyla İktisadi İnkişaf Bakanlığı'nın izni ile sınır ticareti yapılabilmektedir.

İhraç edilen malların bedelinin önceden ödenmiş olması veya gayri kabili rücu akreditif yolu ile veyahut yetkili bankaların teminatının bulunması gerekmektedir. Mallar ülke dışına çıkarılırken bu üç yöntemden birinin mutlaka yapılmış olduğunun Gümrük Organlarına tevsiki gerekmektedir.

3.2.7. Vergiler

Azerbaycan'da, 1 Ocak 2001'den itibaren Vergi kanunu birleştirilmiştir. Yabancı işadamları yerli işadamları ile aynı haklara sahiptir. Leasing KDV'den muaf tutulmuştur. Faizden %10, kar payından %10 vergi alınmaktadır. Vergi ödendikten sonra kar payının kalanı yurt dışına çıkarılabilmektedir. Gıda üretimi toprak vergisi hariç bütün vergilerden muaftır. Toprağın verimliliğine göre vergi oranları farklılık göstermektedir. 124 sayılı kararda KDV'den muaf sektörler belirtilmiştir.

3.2.8. Reklam Ve Ticari Promosyon

Ülkede yayımlanan Rusça ve Azerice gazeteler Pazartesi günleri haricinde günlük olarak, İngilizce gazeteler haftalık olarak yayımlanmaktadır. Gazete ve dergiler çok okunmaları ve satılmaları nedeni ile orta sınıf Azeri tüketiciye ulaşmak açısından iyi kanallardır. Ülkede iki adet devlet televizyonu ve üç adet özel televizyon yayın yapmaktadır. Bakü'den üç adet Rus televizyonunun izlenmesi mümkündür. Türk televizyonları da ülkede izlenebilmektedir. Ayrıca devlet radyoları FM ve orta dalga kanalları aracılığı ile reklam yayını yapabilmektedir.

Reklamcılık henüz gelişme aşamasındadır. Reklam kanalları gazeteler, televizyonlar ve sokak ve caddelerdeki ilan panoları ile sınırlandırılmıştır. Sokaklardaki büyük ve küçük ilan panoları (billboardlar) özellikle Bakü'de reklam ve promosyon için yaygın olarak kullanılmaktadır. Devletin billboard kiralari sabit olup m2 20-25 \$ civarındadır. Bir aylık billboard kirası şehir merkezinde 360\$ civarındadır. Devlet İcra Hakimiyeti'nin Reklam bölümü, billboard'lar için A-B-C olmak üzere üç bölge belirlemiştir, fiyatlar da bölgelere göre değişmektedir. Merkezi yerler A sınıfına girmektedir. Radyo ve TV reklamları, halka ulaşabilmenin etkin yollarından olup Pazar günü saat 18 en çok izlenme oranının olduğu saat olarak ifade edilmiştir.

3.2.9. Fiyatlandırma

Yalnızca perakende gazolin satışında fiyat kontrolü bulunmaktadır. Fiyatlar Dolar bazında belirlenebilmekte ancak asıl satışlar Manat cinsinden yapılmaktadır. Azerbaycan vatandaşları fiyat konusunda pazarlık yapma eğilimindedir. Fiyatlar %18 oranında KDV içermektedir.

3.2.10. Bankacılık

Azerbaycan'da 2004 yılında kabul edilmiş yeni Bankalar Kanunu ile birlikte, bankaların sayısı 230'dan (1994) 43'e inmiştir. Bankaların konsolidasyonu politikasının uygulanması, Bankacılık sektöründe yabancı sermaye iştirakini engelleyen sınırlamaların ortadan kaldırılması, Milli (Merkez) Bankasının denetim fonksiyonlarının iyileştirilmesi sektörde yaşanan gelişmelerdir.

Azerbaycan'da döviz ihaleleri Bakü Interbank Döviz Piyasası'nda (BIDP) gerçekleştirilmektedir. Ancak, yabancı bankaların BIDP üyesi olmalarına izin verilmemektedir. Bu nedenle, bir çok ticaret bankası döviz işlemlerini Azerbaycan Halk Bankası aracılığı ile yürütmek zorunda kalmaktadır. Azer Milli Bank döviz rezervlerini tutarken, Beynelhalk Bankası ihracat-ithalat finansmanı, döviz ticareti ve diğer uluslararası finans aktivitelerinde uzman banka haline gelmiştir.

Bankacılık mevzuatına göre; yabancı bankaların toplam sermayesi yerli bankaların toplam sermayesinin %30'unu aşamaz.

3.2.11. Eğitim

Azerbaycan'da, yükseköğretimdeki okullaşma oranları gelişmiş ülkelere göre düşük olmasına karşın, gelişmekte olan ülkelerin büyük bir kısmından yüksektir. Nitekim günümüzde yükseköğretim çağındaki nüfusun belirli bir kısmı yüksek öğretime devam edebilmektedir. Yani yükseköğretimde okullaşma oranı genel öğretime nazaran düşüktür.

Azerbaycan'da bağımsızlık sonrası üniversite ve fakülte sayısı hızla artmaktadır. Böylece yeni yükseköğretim kurumlarının açılması ve öğretimin sürdüğü üniversitelerin kapasitelerinin artırılması ile ilgili çalışmalar devam etmektedir. Günümüzde Azerbaycan'da akademik unvanı olanların toplam sayısı 10.000 dolayındadır. Sonuç olarak, yüksek öğretim sonrası akademik eğitim görenler, sayı ve oranları bakımından gelişmiş ülkelere göre düşük olmasına karşın, gelişmekte olan ülkelerin çoğundan yüksektir.

3.2.12. Azerbaycan'ın Turizm Potansiyeli Ve Turizm

Etkinliklerinin Değerlendirilmesi Azerbaycan, Kafkas Dağları, ovaları, nehirleri, gölleri, 825 km'lik Hazar Denizi sahil şeridi, zengin mineral suları, birçok iklim tipinin bir arada yaşanması ve zengin tarih hazinesi ile turizm potansiyeli oldukça yüksek bir ülkedir. Dünyanın çeşitli bölgelerinde görülen 11 iklim tipinden 9'nun Azerbaycan'da bulunması, turizm etkinliklerinin çeşitliliğini sağlamaktadır. Azerbaycan'da turizm etkinlikleri daha çok dinlenmeye yönelik olup Hazar Denizi kıyıları ile kaplıcaların bulunduğu yerleri içine almaktadır. Bu durumda rekreasyona dayalı iç turizmin üstünlük taşıdığı ve kıyı-deniz turizmi ile kaplıca turizminin yaygınlık kazandığı görülmektedir. Bu da sağlık turizmini canlandırmaktadır. Azerbaycan'da çok fazla şifalı su kaynağının, volkan çamurlarının, tuzlu göl tedavi çamurlarının, şifalı çamur petrolerinin bulunması ülkenin sağlık turizmi açısından ne kadar elverişli koşullara sahip olduğunu ortaya oymaktadır. Öte yandan, Azerbaycan'ın Büyük Kafkas, Küçük Kafkas ve Talış Dağları gibi yüksek rölyef alanlarına sahip olması, dağ ve av turizmi yönünden yüksek potansiyel de taşımasını sağlamıştır. Görüldüğü gibi Azerbaycan'da turizm etkinlikleri oldukça çeşitlidir. Ancak önemli olan bu çeşitliliğin etkin bir şekilde kullanılarak ülke ekonomisine büyük katkı sağlayabilen bir sektör haline getirilmesidir.

Sonuçta, Azerbaycan'ın çok çeşitli turizm olanaklarına ve bölgelerine sahip olması ülke ekonomisinin gelişimine zamanla daha fazla katkı yapabilecek potansiyel arz etmektedir.

3.2.13. İklim

Azerbaycan iklimi ülkenin engebeli yapısı nedeni ile bölgeden bölgeye farklılık göstermektedir. Dünyada var olan 11 iklim kuşağından 9'u Azerbaycan'da yaşanmaktadır.

Ülkenin kuzey ve batı kesimlerindeki yüksek ve dağlık bölgelerde karasal iklim, güneyde kuru ve tropikal, Hazar Denizi kıyılarında ise ılıman iklim hüküm sürmektedir. Ülkede yaz ayları sıcak, kışlar ılık geçmektedir. Temmuz ayında ortalama sıcaklıklar iç kesimlerde 26-28 derece, kıyı şeridinde 24>-26 derecedir. Ocak ayında ortalama sıcaklık ise 2-3 derece arasındadır. Yıllık ortalama yağış miktarı 1000-1800 mm'dir.

3.3. AZERBAJYCAN'IN ULUSLARARASI PİYASAYA DÖNÜK SWOT ANALİZİ

Ülke ihracatı açısından SWOT Analizi, ülkenin, ihracat gücünü etkileyen güçlü ve zayıf yönlerinin bizzat ülke yöneticileri tarafından ortaya konulması suretiyle, uluslararası piyasadaki mevcut olan ve daha sonradan ortaya çıkması muhtemel yeni fırsat ve risklerin değerlendirilmesi ve uzun vadeli bir tedbirler manzumesinin ortaya konulması olarak ifade edilebilir.

Nitekim, burada amaçlanan da, öncelikle Azerbaycan'ın uluslararası piyasaya dönük olarak kuvvetli ve zayıf yönlerinin tespitidir. Bu amaçla, muhtemel gelişmeler göz önünde tutulmuş, bu gelişmeler doğrultusunda hangi tedbirlerin alınması gereği üzerinde durulmuştur.

İhracat stratejisinin oluşturulması doğrultusunda "SWOT ANALİZİ" ile ilgili bu bölümün başında, kuvvetli ve zayıf yönlerimiz ile tehditler ve fırsatlar toplu olarak aşağıdaki şekilde ortaya konulabilir.

KUVVETLİ YÖNLERİMİZ

Jeoekonomik Konum
İhracatın Öneminin Anlaşılması
Gelişmekte Olan Bankacılık Sistemi
Karayolu Demir Yolu ve Deniz Taşımacılığı
Zengin Doğal Kaynakları

ZAYIF YÖNLERİMİZ

Dış Ticaret Stratejisinin Uygulanma Zorluğu
Tek Pazar ve Az Sayıda Sektöre Bağımlılık
Teknoloji Üretememe
Diğer Taşımacılık Türleri
Yatırımların Yönlendirilememesi
Müteahhitlik Hizmetleri
Azerbaycan Malı İmajı
Firma Yapısı

TEHDİTLER

Küreselleşme (Yanlış Politikalar)
Uluslararası Rekabetin Artması
Uluslararası Mevzuat
Bölgesel Entegrasyonlar
Bölgesel Siyasî Krizler
Dünya Ekonomilerindeki Krizler

FIRSATLAR

Küreselleşme (Doğru Politikalar)
Serbest Ticaret Anlaşmaları
Türk Cumhuriyetleri
Makro Ekonomik İstikrar
Tarım ve Hayvancılık
Eğitim
Turizm Potansiyeli

3.3.1. Kuvvetli Yönlerimiz

Jeo-ekonomik Konum

Azerbaycan sahip olduğu zengin petrol yatakları, doğalgaz kaynakları, enerji yollarının kesiştiği coğrafi konumu ile dünya ekonomisi için stratejik bir öneme sahiptir. Orta Asya'nın önemli enerji kaynaklarına sahip ülkelere yakın olması, o bölgeye açılan bir enerji koridoru ve ticaret güzergahı olması da stratejik önemini

arttırmaktadır. Bu sebeplerdendir ki küresel aktör konumunda olan ABD, Rusya ve AB Azerbaycan'la yakından ilgilenmektedir. Ayrıca SSCB'nin dağılmasından sonra Türkiye açısından Kafkasya ve Orta Asya coğrafyasında doğan yeni fırsatların kilit ülkesi Azerbaycan'dır.

İhracatın Öneminin Anlaşılması

Azerbaycan ekonomisinin yüzyılı aşkın bir süredir itici motor gücü hidrokarbon endüstrisidir. 1996'dan bu yana ülkenin ithalat talebi petrol sektöründeki yatırımlar nedeniyle ve tüketim mallarına artan talep nedeniyle artış göstermiştir. 1999 yılı verilerine göre, ihracat gelirlerinin yaklaşık % 75'lik kısmını petrol ihracatı oluşturmaktadır. 2000-01 yılında dış ticaretin fazla vermesi artan petrol ihracatı ve petrol fiyatlarındaki yükselme sayesinde olmuştur.

Gelişmekte olan Bankacılık Sistemi

Azerbaycan'da bankacılık sistemi iki aşamalı banka sisteminin temelleri esasında faaliyet göstermektedir. Banka sisteminin en önemli yapısı Azerbaycan'ın Milli Bankasıdır. Sermaye piyasası henüz gelişme aşamasında olan ülkemizde, finansal sektörün temelini geleneksel olarak bankacılık sistemi oluşturmaktadır. Serbest piyasa sistemine geçme istek ve kararlılığında olan Azerbaycan için de söylenebilecek olan, bankacılık ve mali kurumları oluşturmakla birlikte, bu kurumların faaliyet alanına giren menkul kıymetler, kıymetli evraklar, ticaret hukuku, icra-iflas hukuku gibi alanlardaki uygulama ve yürütme eksiklikleri geliştirilmektedir.

Gelişmekte olan Taşımacılık Ağı

Demiryolu taşımacılığı, Azerbaycan'da sosyo-ekonomik yaşamın omurgasını oluşturmaktadır. TRACECA ulaştırma koridorunun Asya-Avrupa bağlantısını sağlayacak kolu olan Kars-Tiflis-Bakü (BTK) demiryolu projesi, Türkiye Başbakanı Tayyip Erdoğan, Gürcistan Cumhurbaşkanı Mihail Saakaşvili ve Azerbaycan

Cumhurbaşkanı İlham Aliyev tarafından Şubat 2007'de Tiflis'te imzalandı. BTK projesi, Türkiye ile Gürcistan arasında doğrudan demiryolu bağlantısı kurmak mevcut demiryolu hattıyla Gürcistan üzerinden Türkiye ile Azerbaycan, Orta Asya, Çin ve Moğolistan arasında demiryolu bağlantısı oluşturmak amacını taşımaktadır. Tabii bu bağlamda hem Azerbaycan'ın Hazar'daki limanları hem de Azerbaycan demiryollarının kazancı önemli miktarda artacaktır. Azerbaycan demiryolundan sadece ekonomik değil, aynı zamanda siyasi ve stratejik olarak kazançlar sağlayacaktır.

Zengin Doğal Kaynakları

19. yüzyıl sonuna kadar Azerbaycan'dan çıkarılan petrol dünya üretiminin yarısına eşitti ve mevcut petrol şirketlerinin sayısı 150'den fazlaydı. Sovyetler Birliği'nin petrol üretiminin ise % 70'i Azerbaycan'dan karşılanıyordu. Bütçe gelirinin yaklaşık %60'ı petrol ihracından gelmektedir. Toplam ihracın %90'nı petrol oluşturmaktadır. Petrolden sonra doğal gaz, demir cevheri, bakır, çinko, kurşun, barit, mermer, arsenik, alüminyum, kağıt ve orman ürünleri, yapı malzemeleri, tekstil gibi diğer imalat sanayi sektörlerine de rastlamak mümkündür.

3.3.2. Zayıf Yönler

Dış Ticaret Stratejisinin Uygulanma Zorluğu

Petrol dışı sektörlerin yeterince gelişmemesi ve ülke ekonomisinin dünya konjonktürüne yüksek derecede bağımlılığı vardır.

Tek Pazar ve Az Sayıda Sektöre Bağımlılık

İhracatımızın tek ürün (petrol doğal gaz) ve tek pazara bağımlılığı istikrarlı ihracat artışının sağlanması önünde en önemli engellerden birisini teşkil etmektedir. Sermaye yatırımlarının %60 gibi önemli bir oranı hidrokarbon sektöründedir. Bundan dolayı yabancı yatırımcılar imalat sanayi sektörüne yatırım yapmaktan kaçınılmaktadırlar. Azerbaycan ihracatta tek pazara bağımlılığı azaltmak üzere, başta petrol ihracatı için, yeni pazarlar yaratma çabasıdır.

Teknoloji Üretememe

Ekonomik yapının, kendi teknolojisini üretecek ve bunu ekonomik ve sosyal faydaya dönüştürecek innovasyon sistemine sahip olmaması ve Ar-Ge harcamaları için yeterli kaynak ayırlamaması, dış pazarlardaki rekabet gücünün azalmasına sebep olmaktadır.

Diğer Taşımacılık Türleri

Teknolojik gelişmenin yavaş olması hava ve deniz taşımacılığının yeterli düzeyde geliştirilmemiş olması, ihracat açısından sorunlar yaratmaktadır.

Yatırımların Yönlendirilememesi

Sanayi sektöründe şu ana kadar en fazla doğrudan yabancı yatırım çeken sektör petrol ve gaz sektörüdür. Diğer sektörlere yatırımlar iş ortamının yeterince teşvik edici olmaması nedeni ile düşük düzeyde kalmıştır. Yatırım teşviklerinde, dünyadaki trendlere uygun sektörel stratejilerin olmaması nedeniyle belirli sektörlerde yoğunlaşmanın olması, ihracatta uzun vadeli sorunlara neden olmaktadır.

Müteahhitlik Hizmetleri

Azerbaycan'da inşaat sanayisine ait malzemelerin ve hammaddelerin bol ve ucuz olması ve arz açığının bulunması nedenleriyle inşaat sektörü dış yatırımlar için özendirici bir sektör konumuna gelmiştir. İnşaat sektörü özellikle Türk işadamlarının ilgisini çekmektedir.

Azerbaycan Malı İmajı

Mevcut sanayi tesislerinde eski teknolojinin kullanılması verimi düşürmekte ve de kaliteyi olumsuz yönde etkilemektedir. Azerbaycan'ın kendi markalarının oluşturulamaması, ihracattan azami faydayı sağlamanın önündeki önemli engelleri teşkil etmektedir.

Firma Yapısı

Küçük ve orta boy işletmelerin özelleştirilmesi, tarım sektöründe özel sektör girişimciliğinin artan ağırlığı, etkin bir piyasa mekanizmasına zemin hazırlayacak reformlarla ekonomide kamunun ağırlığının zaman içinde azalması, özel sektör sermaye birikiminin oluşması, kayıt dışı ekonominin kayıt altına alınması beklenmelidir.

3.3.3. Tehditler

Küreselleşme (Yanlış Politikalar)

Küreselleşme, ulusal piyasaları yıkarken, pazardan pay alma yarışını da arttırmıştır. Artan serbest rekabet karşısında şirketler faaliyetlerini uluslararasılaştırırken aynı zamanda farklı kültürlere ve coğrafyalara ürün pazarlayabilecek esnek yapıyı oluşturmalarını da şart kılmaktadır. Bu bağlamda Azerbaycan'da petrol, doğal gaz ve hidrokarbon ihracatının diğer sektörler üzerinde olumsuz etkisi nedeniyle, uluslararasılaşma süreci küreselleşme politikası yavaş ilerlemektedir.

Uluslararası Rekabetin Artması:

Rusya'nın petrol hammaddesi üzerinde oluşturduğu politika ve Çin gibi ülkelerin uluslararası ticarete daha aktif bir şekilde yer almaya başlamaları, başlıca ihraç pazarlarımızdaki rekabeti artırmaktadır.

Uluslararası Mevzuat

Uluslararası ticari mevzuatın giderek daha fazla konuyu düzenleme altına alması, dışa açık ekonomik büyüme modelini benimsemesi ve bu bağlamda dış ticaretin serbestleştirilmesi ve daha bağlayıcı hale gelmesi, Azerbaycan'ın politika araçlarını tek taraflı kullanma imkanını azaltmaktadır.

Bölgesel Entegrasyonlar

Entegrasyonun kısa dönemdeki üretim etkilerini olumsuz yönde etkileyecek en önemli faktörler ulaşım ve haberleşme alanlarındaki yetersiz altyapıdır. Petrol ve doğal gaz Rusya üzerinden uluslararası pazarlara taşınmaktadır. Bu nedenle söz konusu ülkeler ekonomik kalkınmalarının lokomotifini olan Rusya'ya bağımlı olmadan aktarması gerekmektedir. Yapının devam etmesi, entegrasyon içerisindeki ülkelerin ekonomik bağımsızlıklarını kazanmalarını engellemektedir.

Bölgesel Siyasi Krizler

1991 yılında yaşanan Karabağ Savaşında ve Gürcistan Rusya savaşında olduğu gibi, bölgesel siyasi ve askeri çatışmalar ihracat açısından yeni tehditler yarattılar.

3.3.4. Fırsatlar

Küreselleşme (Doğru Politikalar)

- Küresel ekonominin gereği olarak ortaya çıkması zorunlu olarak görülen vasıflı işgücünün oluşturulması için gerekli teknolojik ve eğitim yatırımlarının gözetilmesi ve yine üçüncü dünya ülkelerine bu konu için finansal yardımların sağlanması
- Küresel sermayenin aşırı hareketliliğine karşın bunu izleyebilecek bilgi akışının sağlanması ve gerekli teknolojik yatırımların yapılması
- Bölgesel farklılıkları giderecek küresel eylem planlarının ortaya atılması,
- Sosyal güvenlik, işçi hakları, ücret düzeyi gibi konularda ortaya çıkabilecek problemlerin giderilmesi ve bu amaçla üçüncü dünya ülkelerine yönelik yardımların sağlanması.

Serbest Ticaret Anlaşmaları

Azerbaycan, BDT üyesi yedi ülke ile ikili serbest ticaret anlaşmaları imzalamıştır. Azerbaycan'ın Serbest Ticaret Anlaşması imzaladığı ülkeler şöyledir: Rusya Federasyonu (30 Eylül 1992), Moldova (26 Mayıs 1995), Ukrayna (28 Temmuz 1995), Türkmenistan (18 Mart 1996), Özbekistan (27 Mayıs 1996), Gürcistan (10 Haziran 1996), Kazakistan (10 Haziran 1997). Temmuz 1999'da Azerbaycan AB ile bir Ortaklık ve İşbirliği Anlaşması imzalamıştır. Bu Anlaşmanın hedeflerinden biri Azerbaycan mevzuatını AB yasalarına uyumlu hale getirmektir.

Türk Cumhuriyetleri

Anılan ülkelerin, hem ihracat hem de yatırım imkanları açısından sunduğu olanaklar, Azerbaycan ekonomisi için önemli fırsatları beraberinde getirmektedir.

Makro Ekonomik İstikrar

Üretim artışının yanı sıra yüksek seyreden petrol fiyatlarının da desteğini alan Azerbaycan ekonomisi, makro ekonomik göstergelerde rekorlar kırıyor. Ekonomi son üç yılda ikiye katlanmış durumda. Halihazırda, 2006'nın 9 aylık döneminde gösterdiği yüzde 34'lük büyüme oranıyla dünya ülkelerine fark atmış bulunuyor.

Tarım ve Hayvancılık

Tarım Azerbaycan ekonomisinin petrolden sonra ikinci önemli sektörüdür. Toplam işgücünün %39'u tarım sektöründe istihdam edilmektedir. İklimi tarımsal üretime oldukça elverişli olan Azerbaycan'ın başlıca tarım ürünleri pamuk, tütün, çay, zeytin, sebze ve meyve gibi ürünlerin üretimi konusunda uzmanlaşmış tarım sektörünün GSMH içindeki payı %22 düzeylerinde olup, tarım sektöründeki istihdam edilen işgücünün toplam istihdam içindeki payı ise % 36 düzeyindedir. İthal edilen tahılın büyük bölümü hayvancılıkta yem olarak kullanılmaktadır.

Eğitim

Bağımsızlık sonrası üniversite ve fakülte sayısı hızla artmaktadır. Günümüzde Azerbaycan'da akademik unvanı olanların toplam sayısı 10.000 dolayındadır. Sonuç olarak, yüksek öğretim sonrası akademik eğitim görenler, sayı ve oranları bakımından gelişmiş ülkelere göre düşük olmasına karşın, gelişmekte olan ülkelerin çoğundan yüksektir.

Turizm Potansiyeli

Azerbaycan, Kafkas Dağları, ovaları, nehirleri, gölleri, 825 km'lik Hazar Denizi sahil şeridi, zengin mineral suları, birçok iklim tipinin bir arada yaşanması ve zengin tarih hazinesi ile turizm potansiyeli oldukça yüksek bir ülkedir. Dünyanın çeşitli bölgelerinde görülen 11 iklim tipinden 9'nun Azerbaycan'da bulunması, turizm etkinliklerinin çeşitliliğini sağlamaktadır. Son yıllarda yapılan bir takım modern kamp ve tesisler sayesinde, turist sayısında az da olsa artışlar görülmeye başlanmıştır. Özellikle son yıllarda turist sayısında gözlenen artışa paralel olarak turizm gelirleri de artmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yeniliklere hızla adapte olan Azerbaycan, SSCB'nin dağılması ile uzmanlaşma ve işbölümüne dayalı ekonomik yapılanmanın sona ermesine, Ermenistan savaşı ve Çeçenistan sorunu nedeniyle, ülke sanayi için gereken ara mallarının ithalat yollarının kapanmasına rağmen bütün bu darboğazları aşmayı başarmıştır. Yıllardır petrole yatırım yapan Azerbaycan 2005 yılından itibaren milli gelire yansıtacak petrol gelirleri ile yeni bir döneme girmiş bulunmaktadır. Önümüzdeki 15 yıl için 50 milyar \$ petrol geliri bekleyen ülke somut ve yaşayabilir projelerle bu geliri halkın yaşam standardının yükselmesine harcayacak hedefler için çalışmaktadır.

Söz konusu hedeflere ulaşabilmek için Azerbaycan; Petrol dışı sektörün geliştirilmesi, iri ve orta ölçekli devlet tesislerinin özelleştirilmesinin hızlandırılması, rekabetin geliştirilmesi, enflasyonun önlenmesi, yoksulluğun azaltılması, yüksek istihdamın sağlanması, bölgelerin geliştirilmesi, DTÖ-Dünya Ticaret Örgütü'ne üyelik sürecinin hızlandırılması yönünde büyük çaba harcamaktadır.

Azerbaycan 2008 yılı için;

- GSYİH'nin 3 kat arttırılarak 113 trilyon manata veya 22.6 milyar dolara ulaşması,
- Özel sektörün ekonomideki payının %73'ten %85'e ulaşması
- 2005 - 2008'li yıllarda petrol dışı sektörde yıllık ortalama artışın %11 olması
- 2008'e kadar bütün mali kaynaklar nedeniyle yatırımların hacminin 16.8 milyar dolar olmasını öngörmektedir.

Azerbaycan, bir geçiş ekonomisi olan ekonomisini daha pazar odaklı bir ekonomi haline getirme ve ekonomi yönetimini geliştirme yolunda hazırlanan bir dizi reformun uygulanması yolundaki çabalarını sürdürmektedir. Enerji sektöründe mali disiplinin sağlanması, vergi ve gümrüklerle ilgili konularda şeffaflığın ve verimliliğin artırılması gibi önemli hususların gerçekleştirilmesini amaçlamaktadır. Sayılan bu önemli gelişmeler ile birlikte Azerbaycan pazarı yabancı girişimcileri için daha da önemli bir pazar haline gelmiştir.

Ayrıca, Türkiye ve Azerbaycan arasında imzalanan “Yatırımların Karşılıklı Teşviki”, “Çifte Vergilendirmeyi Önleme” “Uzun Vadeli İşbirliği Anlaşması” gibi ekonomik ilişkilerin temelini oluşturan anlaşmalara işlerlik kazandırılması iki ülke arasındaki ticari ilişkileri daha da geliştirecektir.

Petrol anlaşmaları sonucunda ülkeye girecek yabancı yatırımlar ve paralelinde Bakü'nün batı standartlarında bir kent haline gelmesi ile birlikte Azerbaycan piyasası bugünkü kadar kolay girilebilen bir pazar olmaktan çıkacak, rekabet artacaktır. Gelişmiş ülkelerin yüksek teknoloji ve sermaye birikimi olan firmalarının Azerbaycan pazarına yakın gelecekte girmesi beklenmektedir.

Tarım alanındaki özelleştirmenin hızlandırılması ve sanayi işletmelerinin 1997 yılında özelleştirilmeye başlanması ile birlikte tarım alet ve makineleri, tohum, zirai ilaç ve gübre ithalatında artış beklenmektedir. Ayrıca, yatırım malları ithalatında da artış olacağı tahmin edilmektedir. Ülkede serbest bölgelerin kurulması halinde dış ticarete önemli kolaylıklar oluşacaktır.

Pazar ekonomisinin oluşturulmasına, dış ticaretin serbestleştirilmesine yönelik gayretler ve petrol anlaşmalarının imzalanması Azerbaycan'daki işletmelerin dış pazarlara açılmasında önemli artışlar olacağı anlamına gelmektedir.

Biz tezimizde ek olarak iki üretici şirket üzerine yaptığımız ankette, bu şirketlerin dış pazarlara açılırken çoğunlukla dolaylı ve dolaysız ihracat yöntemleriyle açıldıklarını gördük. Ancak üçüncü bölümde Swot Analizini incelediğimizde; Azerbaycan'ın güçlü yönlerinin yanısıra, değerlendirebileceği fırsatları da vardır. Bu da işletmelerin dış pazarlara açılırken daha yaygın olan yöntemlerle açılmasına yardımcı olmaktadır. Azerbaycan gelişmekte olan bir ülke olduğundan ve dolayısıyla Azerbaycan'daki işletmeler de uluslararasılaşmış şirketler olmadığından, şu anda dış pazarlara açılmada birkaç yöntem kullanmaktadırlar.

Önümüzdeki yıllarda Azerbaycan Cumhuriyeti bu fırsatları değerlendirerek, şirketlerin dış pazarlara daha iyi yöntemlerle açılmasına ışık tutacaktır.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

ABBASOV, A.B., **Sahibkarlıq Faliyeti: Növleri, Teşekkürü ve İnkişaf Problemleri**, ADİİ Neşriyat Bakı 1998 s 49.

Adliye Bakanlığı Hakkında Esasname, Bakü 1990.

“Anti İnhisar Faaliyeti” Hakkında Azərbaycan Cumhuriyyətinin Kanunu.

ALPAR, C. ve ONGUN. M. T., **Dünya Ekonomisi ve Uluslararası Kuruluşlar**, Türkiye Ekonomi Kurumu Yayını, Ankara, 1985.

ALPUGAN, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi.**

Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi, **“Makroiqtisadi Göstəricilər”**, Meruze N-12, 14 Ocak 2002.

“Azərbaycan Respublikasında Kiçik ve Orta Sahibkarlıq”, **Azərbaycan Respublikası Dövlət Antiinhisar Siyaseti ve Sahibkarlığa Kömək Komitəsi ve BMT'nin İnkişaf Proqramı; Azərbaycanda Kiçik ve Orta Özel Müesseselere Kömək Proyektı**, Araz, Bakı, 2000.

“Azərbaycan Respublikasının Qanunlar Külliyyatı”, III kitab, Qanun, Bakı, 1997.

“Azərbaycan'ın Statistiki Melumatları 1997”, Dövlət Statistika Komitəsi, Bakı, 1998.

BEŞELİ, Nursun, **İhracatta Pazarlama ve Dış Pazar Araştırması**, İGEME, Ankara, 1997.

Bülleten, Azerbaycan Respublikası Sahibkarlar Teşkilatları Milli Konfederasiyası,
No: 09, Eylül 2001.

CUNDIFF, Edward, HILGER, Marye Tharp. **Marketing in The International Environment**, Prentice Hall, 1988

DOĞAN, M., **Yabancı Sermaye ve Çuş'lar** Ders Notları.

Dış Yatırımın Korunması Hakkındaki Azerbaycan Cumhuriyetinin Kanunu.
Dünya Gazetesi Yayın Kurulu, **Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü**, Dünya Yayıncılık,
İstanbul 1999.

EREN, Erol., **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınevi ,Geliştirilmiş 5. Baskı,
İstanbul, 2001.

EROL, İbrahim., ÇİVİ, Emin. ve BAYRAKTAROĞLU, Ali., **Uluslararası Pazarlama**, Emek Matbaacılık, Manisa, 1999.

HILL, Charles W.L., **International Business**, Irwin McGraw-Hill, 3rd Edition,
Washington, 2001.

Hukuki Şahısların Devlet Kayıt Hakkında Azerbaycan Cumhuriyeti Kanunu.
İstatistik Hakkında Azerbaycan Cumhuriyetinin Kanunu.
Kanunlar Topplusu, Bakı, 1997. . II kitap.

İGEME, Trade Secrets: **KOBİ'lerin El Kitabı**, İGEME, Ankara, 2000, s 30
İktisadi İnkişaf Nazirliyi, İşletmelere Devlet Yardımı Programı (2002-2005).

KERİMOV, Celil, GENÇİYEV, Genceli. **Maliye Sahibkarlığı**, Elm Neşriyat, Bakı
1991.

KOTLER, Philip. ve ARMSTRONG, Gary., **Principles of Marketing**, Prentice Hall,
8th Edition, New Jersey, 1999.

KUTAL, G., **Endüstri İlişkileri Açısından Çok Uluslu Şirketler**, I. Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1982.

“**Makroiqtisadi Gösterciler, Meruze N-12**”, Azerbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitesi, 14 Ocak 2002.

Mehdud Mesuliyetli İşletmeler Hakkında Azerbaycan Cumhuriyeti Kanunu. Muhasebe Hesabı Hakkında Azerbaycan Cumhuriyetinin Kanunları.

MUCUK, İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, 6.Baskı, İstanbul, 1996

MUCUK, I., **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997.

MUSAYEV, V., SEYFULLAYEV, İ. **Sahibkarlığın Esasları**, Çaşıoğlu, Baku, 2000, s. 164;

MUTLU, Esin Can., **Uluslararası Yönetim**, Güven Yayınevi, Ankara, 1998.

MUTLU, Esin Can, **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Yayım A.Ş., İstanbul 1999.

NIFTULLAYEV, **Sahibkarlığın Esasları.**

ÖZALP, İnan., **Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998.

Özel İzin Talep Olunan Faaliyet Türlerinin Listesi, Bakanlık Kabinesinin Bilgisi, Baku, 1999

“**Özelleştirme Haqqında Senedler Toplusu**”, Elave XII, Qanun, Bakü, 1995.

“**Reqabetin Qorunması ve Tebii İnhisarların Tenzimlenmesi**”, Azerbaycan Respublikası Dövlət Antiinhisar Siyaseti ve Sahibkarlığa Kömək Komitesi, Bakü 2000, s. 247.

Sahibkarlık Faaliyeti Hakkında Azerbaycan Cumhuriyetinin Kanunu.

Sehimdar Cemiyetleri Hakkında Azerbaycan Cumhuriyeti Kanunu.

SEYIDOGLU, H., **Uluslararası İktisat: Teori Politika ve Uygulama**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1978.

ŞAHİN, Mehmet., **Genel İşletme**, Birlik Ofset, Eskişehir, 1995.

TEK, Ömer Baybars. **Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar**, Enkare Bilgisayar Sistem ve Grafik, İzmir 1995.

TEK,Ö.B., **Pazarlama İlkeleri**, Beta Yayım A.Ş., İstanbul 1999.

TERPSTRA,V. ve SARATHY,R., **International Marketing**, Dryden Press, Orlando 1994.

ÜNER, M. M. ve KARATEPE, O. M., " **Hizmet Pazarlaması Sorunlarına Franchising Çözümleri**", Hacettepe Üniversitesi, IIBF Dergisi, 1996.

VERN, Tepstra. ve SARATHY, Ravi., **International Marketing**, Dryden Press, Sixth Edition, 1993.

Vergiler Hakkında Kanun Dergisinin İlavesi, Baku,1998.

YÜKSEL, Öznur ., **Uluslararası İşletme Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1999.

ZENGİN, Dr. Eyüp, KAMALOV, Nesimi: “**Azerbaycan Ekonomisinin Gelişimi içerisinde KOBİ’ler**”, TASAM Yayınları, İstanbul 2004.

DERGİLER

ANDERSEN, O., "**On the Internationalization of Firms: A Critical Analysis**", Journal of International Business Studies, 1993.

CALOF, J. L. ve BEAMISH, D. W. " **Adopting to Foreign Markets: Explaining Internationalization**", International Business Review, 1995.

LAU, H. F., "**Internationalization, Internalization or a New Theory for Small, Low-Technology Multinational Enterprise**", European Journal of Marketing, 1992.

LEWITT, T., "**The Globalization of Markets**", Harvard Business Review, 1983.

TEZLER

ALPTEKİN, Galip. Dış Pazarlara Giriş Şekilleri ve Elektronik Sektöründe Uygulamalar, D.E.Ü. Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2003.

ALSOY, Münire. **Uluslararasılaşmayı Hedefleyen Firmaların İhracatı Geliştirme Süreci**, D.E.Ü. Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1998.

ARISOY, Eda. Çokuluslu Şirketlerin Uluslararası Pazarlara Girişte Marka Yönetimi ve Tüketicinin Marka Tercihi, Yüksek Lisans Tezi, İzmir 2007

TORAMAN, Yasemin. **Çokuluslu Şirketlerin Dünya Pazarlarına Yayılma Stratejileri ve Globalleşme Üzerine Etkileri Yüksek Lisans Tezi**, İzmir 1996

YAZICI, Tolga., "**İşletmelerde Uluslararasılaşma Süreci**", (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniv. Sos. Bil. Enstitüsü, İzmir, 2001.

İNTERNET KAYNAKLARI

“Azerbaycan Reqeplerde 1998”, Dövlet Statistika Komitesi, Bakı 1999;
http://www.stat-com.baku-az.com/index_az.htm

“Azerbaycan’ın Statistiki Melumatları 1997”, Dövlet Statistika Komitesi, Bakı 1998, http://www.statcom.baku-az.com/index_az.htm

“Azerbaycan’ın Statistik Göstericileri 1999”, Dövlet Statistika Komitesi, Bakı 2000; http://www.statcom.baku-az.com/index_az.htm

Devrim Eryiğit, **Franchising Nedir ve Neden Franchising**,
<http://www.ada.net.tr/hukuk/hukukkonusumart.html>

http://www.azerweb.com/NGO_and_International_Organization_Reports/2001/November/mciNov_01_az.html

http://gateway.az/cgi-bin/gwp/output_topic.cgi?lang=10&topic=12

<http://www.handels.gu.se/epc/archive/00002791/01/gbs%5Fthesis%5F2002%5F60.pdf>

<http://www.serki.com/index.php?bolumsec&id=6t56ra>

http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Isib/TU-91.167/seminar_papers_2005/Aamer_Hammoudi_Summary.pdf

<http://www.xeber.net/detay.php?d=3320>

İGEME Web Sayfası, **İhracatçının Kılavuzu (Bölüm 1)**, Erişim: 05.03.2005
<http://www.igeme.org.tr/>.

“Sahibkara Dövlət Himayesi”, Sahibkarlığın İnkişafı İle Bağlı Azərbaycan Respublikasının Qanunvericiliyi, sahibkar.biz/az/legal/law/ozel.doc

ÜLGEN, Derun, **Amerikaya Açılma Rehberi**,

<http://www.amcham.org/html/Documents/TABA%20Amerikaya%20Acilma%20Rehberi.pdf>

www.ethesis.net/china_wto/china_wto_intro.htm

GAZETELER

525-ci Gezet, 1 Ocak 2001.

“Sahibkar İlin İstenilen Gününde Fonda Kredit Üçün Müraciet Ede Biler”, Bizim Esr Gazetesi.

“Sahibkarlara Vesait Ayrılması Dayandırılacaq”, Üç Nöqte Gazetesi, 11 Mart 2003.

Zaman Gazetesi, Bakü, 8-9 Ocak 2002.

Bu soru formu, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Pazarlama Yüksek Lisans Programı – Azerbaycan'daki Şirketlerin Dış Pazarlara Giriş Yöntemleri ve SWOT analizi -Tez çalışması olarak Azerbaycan'da yerleşen şirketlerin ihracat imkanları, dış pazarlara açılmayı engelleyen sorunların belirlenmesi, analizi ve bu sorunlara çözüm önerileri sunulması amacıyla hazırlanmıştır.

**İlginiz için TEŞEKKÜRLER
Tural CAHIDZADE
DEU-SBE / Pazarlama Yüksek
Lisans Programı**

Şirket İsmi:

Anketi cevaplayan Yetkili Kişi:

Firmadaki Unvanı:

ŞİRKETİN TÜRÜ:

- Şahsi işletmeler
- Ortak işletmeler
- MMC
- Hissedar işletmeler
- Küçük ve Orta Boylu İşletmeler
- Büyük İşletmeler

1. ŞİRKETİNİZ KURULALI KAÇ YIL OLDU?

- 2 yıldan az
- 2-5 yıl arası
- 6-10 yıl arası
- 11-20 yıl arası
- 20 yıldan fazla

2. LÜTFEN İHRACATINI GERÇEKLEŞTİRDİĞİNİZ ÜRÜNLERİ YAZINIZ?

.....
.....
.....

3. DIŞ PAZARLARA AÇILMA SEBEPLERİNİZ NELERDİR? (BİRDEN FAZLA ŞIKKI İŞARETLEYEBİLİRSİNİZ)

- Yabancı ülkeden ortak yatırım teklifinin gelmesi
- İç rekabetin yoğunlaşması ile işletmenin iç pazara bağılıktan kurtulma çabası
- Yerel pazarın doyması ile yabancı pazarlara açılma
- Ölçek ekonomilerden yararlanarak maliyetleri düşürme
- Fazla kapasitenin kullanılması ile daha çok kar sağlama
- Uluslararası pazarların birer potansiyel kar merkezi olarak görülmesi
- Yurtdışında yaşanan teknolojik gelişmeleri daha yakından takip etme
- Tüketici gözünde prestij ve itibar sağlama
- Diğer(belirtiniz).....

4. DIŞ PAZARLARA AÇILIRKEN DİKKATE ALDIĞINIZ FAKTÖRLER NELERDİR? (BİRDEN FAZLA ŞIKKI İŞARETLEYEBİLİRSİNİZ)

- İşletmenin hedefleri ve amaçları
- İşletmenin büyüklüğü ve kapasitesi
- Üretilen ürün veya hizmetin özellikleri
- Sahip olunan teknolojik kapasite
- Rekabet gücü
- Tahmini kar hedefleri
- Hedef pazarların sayıları ve büyüklükleri
- Tahmini satış potansiyelleri
- Ev sahibi ülkedeki ekonomik, politik ve yasal çevre
- Yönetmelik koşullar
- Diğer(belirtiniz).....

**5. ŞİRKETİNİZDE DIŞ PAZARA AÇILMA YÖNTEMLERİNİZ NELERDİR?
(BİRDEN FAZLA ŞIKKI İŞARETLEYEBİLİRSİNİZ)**

- (1) Dolaylı ihracat
- (2) Dolaysız ihracat
- (3) Lisans anlaşmaları
- (4) Franchising
- (5) Sözleşmeli üretim
- (6) Yönetim sözleşmesi
- (7) Anahtar teslim projeleri
- (8) Montaj operasyonları
- (9) Joint venture (müşterek yatırım ortaklıkları)
- (10) Konsorsiyum
- (11) Yap-işlet-devret sözleşmesi
- (12) %100 Mülkiyete sahip olma

**6. UYGULADIĞINIZ BU YÖNTEMLERİN NUMARALARINI TERCİH ETME
SEBEPLERİNİZİN KARŞISINDA YAZINIZ. (BİRDEN FAZLA ŞIKKI
İŞARETLEYEBİLİRSİNİZ)**

ÖRNEK: () Girdiğimiz pazarda markalaşmak

1	5			
---	---	--	--	--

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| () Yüksek talep | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| () Doymamış pazar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| () Dış pazarları yakından tanımak | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| () Girdiğimiz pazarda markalaşmak | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| () Uzun vadede uluslararası alanda kendimizi kabul ettirmek | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| () Kısa vadede pazarda başarılı olmak | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| () Daha fazla ülkede tanınmak | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| () Yeni pazara girerek risklerimizi azaltmak | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| () Sadece ürünümüzü satmak | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| () Sektörümüzdeki gelişmeleri takip etmek | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| () Atıl kapasitemizi değerlendirmek | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| () Stokları eritmek | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| () Karlılığımızı artırmak | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| () Ülkemiz ihracatına katkıda bulunma | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| () Riskten kaçınma | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| () Büyümek | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| () Diğer(belirtiniz)..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7. ŞİRKETİNİZDE UYGULANMAKTA OLAN DIŞ PAZAR YÖNTEMLERİ YERİNE DAHA İYİ UYGULANABİLİR YÖNTEMLERE GEÇMEK İSTER MİYDİNİZ?

() Evet

() Hayır

LÜTFEN SEBEBİNİ AÇIKLAYINIZ?

.....

.....

.....

.....

8. ŞİRKETİNİZİN DIŞ PAZAR ÜRÜNLERİNDE UYGULADIĞINIZ ÜRÜN STRATEJİLERİ NELERDİR? (BİRDEN FAZLA ŞIKKI İŞARETLEYEBİLİRSİNİZ)

- () Ürünün fonksiyonlarını öne çıkarmak
- () Ürünü farklılaştırmak
- () Adaptasyon (ürünün uygulanması)
- () Ambalaj değişikliği
- () Marka yaratmak
- () Tüketici alışkanlıkları ve davranışları
- () Diğer(belirtiniz).....

9. ŞİRKETİNİZİN DIŞ PAZAR ÜRÜNLERİNDE UYGULADIĞINIZ FİYAT STRATEJİLERİ NELERDİR? (BİRDEN FAZLA ŞIKKI İŞARETLEYEBİLİRSİNİZ)

- Düşük fiyat stratejisi
- Yüksek fiyat stratejisi
- Fiyat farklılaştırması
- Rekabetçi fiyat stratejisi
- Promosyonel fiyat stratejisi
- Diğer(belirtiniz).....

10. ŞİRKETİNİZİN DIŞ PAZAR ÜRÜNLERİNDE UYGULADIĞINIZ DAĞITIM STRATEJİLERİ NELERDİR?

- Özel dağıtım (sınırlı, exclusive)
- Seçimli dağıtım (selective distrubition)
- Yoğun dağıtım (intensive)

11. ŞİRKETİNİZİN DIŞ PAZAR ÜRÜNLERİNDE UYGULADIĞINIZ TUTUNDURMA STRATEJİLERİ NELERDİR? (BİRDEN FAZLA ŞIKKI İŞARETLEYEBİLİRSİNİZ)

- Tutundurma adaptasyonu kültürü
- Medya araçlarının seçimi
- Medya planlaması
- İletişim araçlarını
- Aracılara yönelik satış
- Diğer(belirtiniz).....

12. ŞİRKETİNİZİN DIŞ PAZAR ÜRÜNLERİ İÇİN YAPMIŞ OLDUĞUNUZ PAZARLAMA ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİNİZ NELERDİR?

- Dış ticaretle ilgili yerli kuruluşlar

- Dış ticaretle ilgili yabancı kuruluşlar
- Başkaları tarafından yapılmış dış Pazar araştırmaları
- Fuarlar
- Internet
- Yurt dışında çıkan yayınlar
- Sektöre yönelik yurt içinde yayınlanan yayınlar
- Aracı kurumlar
- Özel danışmanlar
- Firmamız tarafından pazarda yapılan Pazar araştırmaları
- Diğer(belirtiniz).....

13. İHRACAT YAPTIğINIZ ÜLKEDE VERİ KAYNAKLARINI NASIL ALDINIZ? (BİR DEN FAZLA ŞIKKI İŞARETLEYEBİLİRSİNİZ)

- Anket yaptık
- Statistiklerden aldık
- Güvendiğimiz Şirketin veri kaynaklarını kullandık
- Hiç veri kaynağı kullanmadık
- Diğer(belirtiniz).....

14. ŞİRKETİNİZİN DIŞ PAZAR ÖRGÜT YAPISI NASILDIR ve KAÇ ELEMAN ÇALIŞMAKTADIR?

- İhracat rgtlenmesi (Şirket içi ihracat departmanı)
 - Uluslar arası bölüm yapısı (yurt dışı temsilcilikleri)
 - Global yapılar (yurt dışı bayilikler)
- 1-10 kişi 11-20 kişi 21-30 kişi 31-40 kişi 41 ve zeri

15. SON YILLARDA İHRACATINIZ DÜZENLİ OLARAK ARTIŞ GÖSTERİYOR MU?

- Evet Hayır

16. LÜTFEN EN SON İHRACATINI GERÇEKLEŞTİRDİĞİNİZ ÜRÜNLERİ YAZINIZ?

.....
.....
.....

17. TOPLAM SATIŞINIZ İÇİNDE İHRACATINIZ YÜZDE OLARAK NE KADADIR?

% 1-10 % 11-20 % 21-30 % 31-40 % 41-50 % 51 ve üzeri %100

18. İHRACAT YAPTIĞINIZ ÜLKE PAZARINDAKİ YENİ MÜŞTERİLERİNİZİ DAHA ÇOK HANGİ YÖNTEMLERLE BULUYORSUNUZ? (BİRDEN FAZLA ŞIKKI İŞARETLEYEBİLİRSİNİZ)

- Ticaret odaları ilanları aracılığıyla
 Aracı dış ticaret şirketleri üzerinden
 Fuarlardan
 İnternet üzerinden
 Müşterilerden gelen taleplerle
 Eski müşterilerin referanslarıyla
 Diğer(belirtiniz).....

19. İHRACAT YAPTIĞINIZ ÜLKE PAZARINDA ÜRÜNLERİNİZİ KİMLER SATIN ALMAKTADIR? (BİRDEN FAZLA ŞIKKI İŞARETLEYEBİLİRSİNİZ)

- Direkt tüketiciye satıyoruz

- Perakendeciler
- Acente/ distribütör
- Büyük mağazalar
- Toptancılar
- İthalatçı firmalar
- Diğer(belirtiniz).....

20. İHRACAT YAPTIĞINIZ ÜLKE PAZARINDA MÜŞTERİLERİNİZ AZERBAIJAN ÜRÜNLERİNE KARŞI NASIL BİR TUTUM SERGİLEMEKTEDİR?

Olumlu

Olumsuz

CEVAP OLUMSUZ İSE LÜTFEN SEBEPLERİNİ KISACA BELİRTİNİZ:

.....
.....

21. İHRACAT YAPTIĞINIZ ÜLKE PAZARINDAKİ MÜŞTERİLERİNİZİ HANGİ SIKLIKTA ZİYARET EDİYORSUNUZ?

- Nadiren Yılda bir kere İki yılda bir Yılda birkaç kere Ziyaret etmiyorum

22. İHRACAT YAPTIĞINIZ PAZARDAKİ EN ÖNEMLİ RAKİP ÜLKELER HANGİLERİDİR? (1 çok önemli - 5 az önemli)

- (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)

23. SİZCE, İHRACAT YAPTIĞINIZ ÜLKE PAZARINDAKİ RAKİPLERİNİZE GÖRE ÜSTÜN OLDUĞUNUZ TARAFLAR NELERDİR? (BİRDEN FAZLA ŞIKKI İŞARETLEYEBİLİRSİNİZ)

- Maliyetlerin düşüklüğü
- Tanıtım
- Fiyat uygunluğu
- Kaliteli üretim
- Marka yaratılması
- Pazardaki değişikliklerin yakından takip edilebilmesi
- Coğrafi yakınlık
- Diğer(belirtiniz).....

24. SİZCE, İHRACAT YAPTIĞINIZ ÜLKE PAZARINDAKİ RAKİPLERİNİZE GÖRE ZAYIF OLDUĞUNUZ TARAFLAR NELERDİR? (BİRDEN FAZLA ŞIKKI İŞARETLEYEBİLİRSİNİZ)

- Maliyetlerin düşüklüğü
- Tanıtım
- Fiyat uygunluğu
- Kaliteli üretim
- Marka yaratılması
- Pazardaki değişikliklerin yakından takip edilebilmesi
- Coğrafi uzaklık
- Diğer(belirtiniz).....

25. ÜRÜNLERİNİZİN İHRACAT YAPTIĞINIZ ÜLKE PAZARINDA TANITIMI İÇİN GERÇEKLEŞTİRDİĞİNİZ HER HANGİ BİR TANITIM ÇALIŞMASI VARMI?

Evet

Hayır

CEVABINIZ EVET İSE, ÜRÜNLERİNİZİN DIŞ PAZARLARDA TANITIMI İÇİN AŞAĞIDAKİ ARAÇLARDAN HANGİLERİNİ KULLANIYORSUNUZ? (BİRDEN FAZLA ŞIKKI İŞARETLEYEBİLİRSİNİZ)

- Televizyon reklamı,
- Dergi ve gazetelerde reklam,
- Bill board,
- Fuarlara katılım,
- Doğrudan pazarlama,
- Şirketimize ait web sayfası,
- Sektöre özel web sayfalarında yer alıyoruz,
- İnternette yer alan sektör ile ilgili kataloglarda yer alıyoruz,
- Diğer(belirtiniz).....

26. SİZCE İHRACAT YAPTIĞINIZ ÜLKE PAZARI İLE ÇALIŞMADA EN SIK KARŞILAŞTIĞINIZ SORUNLAR NELERDİR? (BİRDEN FAZLA ŞIKKI İŞARETLEYEBİLİRSİNİZ)

- Gümrük tarifelerin yüksek olması
- Tarife dışı engellerin mevcudluğu
- Müşterilerin mallarımıza karşı önyargısı
- Bankacılık sisteminin zayıf olması
- İthalat mevzuatının karışık olması
- Taşımacılıkta yaşanan sorunlar
- Döviz kuru politikalarıyla ilgili sorunlar
- Altyapı eksikliği ve gümrük işlemlerden kaynaklanan gecikmeler
- İhraç edilen ürüne göre alınması gereken belgeler
- Ürün Standartları; Etiket, Markalama ve Paketleme Koşulları
- Doğal riskler (deprem, sel, yangın)
- Politik riskler (ambargo, boykot, kara liste, savaş hali, isyan vs.)
- Ticari riskler (alıcının iflası, temerrüt, transfer riski)
- Doğrudan Dış Yatırım Söz Konusu Olduğunda Karşılaşılan Riskler
- Ekonomik risk
- Transfer riski

- Yerleşim riski ya da bölgesel risk
- İdari risk
- Politik risk
- Diğer(belirtiniz).....

27. BU SORUNLARI HANGİ YÖNTEMLERLE ÇÖZÜYORSUNUZ?

-
-
-
-
-
-

ANKET ÇALIŞMASI İLE İLGİLİ OLARAK SİZLERİN PAYLAŞMAK İSTEDİĞİNİZ DİĞER BİLGİLER VARSA LÜTFEN BELİRTİNİZ: