



T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

**ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ: KAZAKİSTAN'DA
PAZARLAMAYI ETKİLEYEN ÇEVRESEL FAKTÖRLER VE KAZAKİSTAN
PAZARINDA TÜRK İNŞAAT FİRMA ÖRNEKLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Atalay Onur MUTLUER

İşletme Anabilim Dalı

İZMİR

2019

TC
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ:
KAZAKİSTAN'DA PAZARLAMAYI ETKİLEYEN ÇEVRESEL
FAKTÖRLER VE KAZAKİSTAN PAZARINDA TÜRK İNŞAAT
FİRMA ÖRNEKLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Atalay Onur MUTLUER

Tez Danışmanı: Prof. Dr. G. Nazan GÜNAY

**İŞLETME ANABİLİM DALI
PAZARLAMA TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

İZMİR-2019

ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum; **“Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri: Kazakistan’da Pazarlamayı Etkileyen Çevresel Faktörler Ve Kazakistan Pazarında Türk İnşaat Firma Örnekleri”** adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Atalay Onur MUTLUER



T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

ÖĞRENCİNİN

Adı Soyadı : Atalay Onur MUTLUER
Numarası : 92090004798
Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Tezli Yüksek Lisans Programı
Tez Başlığı (Türkçe) : Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri: Kazakistan'da Pazarlamayı Etkileyen Çevresel Faktörler ve Kazakistan Pazarında Türk İnşaat Firma Örnekleri
Tez Başlığı (İngilizce) : Entry Strategies into International Markets: Environmental Effects of Marketing in Kazakhstan and Turkish Civil Firm Examples in Kazakhstan Market
Tez Savunma Tarihi : 10.07.2019
Tez Başlığı Değişikliği Varsa Yeni Başlık: —

JÜRİ ÜYELERİ

Jüri Başkanı

Unvan, Adı, Soyadı : PROF. DR. G. NAZAN GÜNAY
Karar : Başarılı Başarısız Düzeltme
İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : PROF. DR. NEVZAT GÜMÜŞ
Karar : Başarılı Başarısız Düzeltme
İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : DR. ÖĞR. ÜYESİ ELİF ÜSTÜNDAĞLI ERTEN
Karar : Başarılı Başarısız Düzeltme
İmza :

TEZ HAKKINDA JÜRİNİN GENEL GÖRÜŞÜ

(Jüri Başkanı Tarafından Doldurulacaktır)

Tez savunması sonucunda öğrenci tarafından hazırlanan çalışma;

Oybirliğiyle

Oy çokluğuyla

Başarılıdır

Düzeltilmelidir

Başarısızdır

- Bu tutanak üç (3) işgünü içerisinde jüri üyelerinin raporlarıyla beraber Anabilim Dalı Başkanlığı üst yazısıyla Enstitü Müdürlüğüne gönderilmelidir.
- Tezli yüksek lisans programlarında düzeltme alan öğrencinin 3 (üç) ay içerisinde yeniden savunmaya girmesi zorunludur.

ÖNSÖZ

Türkiye gelişmekte olan bir ülkedir. 2023 yılı hedefi ise Dünyanın gelişmiş 10 büyük ekonomisi arasında yer almaktır. Bu hedefin gerçekteşmesi Türk firmalarının küresel aktörler arasında yer almasıyla mümkündür. Günümüzde küresel aktör olarak kabul edilen Dünyanın en büyük 500 firması arasında yalnızca bir Türk firması olan Koç Holding bulunmaktadır. Bu nedenle global pazarda pek çok sektörde aktör konumunda olmayan ülkemiz, piyasayı yönlendirmede yetkinlik göstermekte zorlanmaktadır. Buna karşılık, Türk inşaat sektörü ise Dünya pazarlarında etkisini ve kontrolünü giderek artırmaktadır. Türk müteahhitlik şirketlerinden 46'sı Dünyanın en büyük 250 müteahhitlik firması arasında yer almayı başarmışlardır. Türk inşaat firmalarının faaliyette bulunduğu önemli bir ülke de Kazakistan'dır.

1990'lı yılların başında bağımsızlığını kazanan Kazakistan bakir altyapısını geliştirmek istemekte ve sahip olduğu ham petrole dayalı gelirlerini özellikle altyapı yatırımlarına yönlendirmektedir. Kazakistan'daki bu ekonomik avantaj ve istikrarlı siyasi politikalar pek çok yabancı inşaat firmaları ülkeye yatırım ve iş yapmaya itmiştir. Kazakistan'da yatırım yapan firmalar arasında pek çok Türk inşaat firması da bulunmaktadır.

Kazakistan'da faaliyette bulunan Türk inşaat firmalarını farklı boyutlarıyla irdelemek tezin ana temasını oluşturmaktadır. Literatür çalışması sırasında Kazakistan'da faaliyette bulunan Türk şirketleri üzerine çalışma yapılan çok az sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Doğrudan Türk inşaat firmaları üzerine ise yapılmış hiçbir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Kazakistan'da faaliyette bulunan Türk inşaat firmalarının Türkiye'de bulunan ofislerinde anket çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar sırasında Türk inşaat firmalarının anket uygulanmasına karşı isteksiz davranmaları dikkat çekicidir. Sosyal bilimler alanında benzer sorun farklı alanlarda da yaşanmaktadır.

Tez çalışmalarım sırasında başta tez danışmanım ve hocam Prof. Dr. G. Nazan GÜNAY'ın inanılmaz yardım ve desteği olmuştur. Kendisine şükranlarımı sunarım. Yine tezimi gözden geçirerek düzeltme ve öneriler getiren hocam Doç. Dr. Aykan CANDEMİR'e de teşekkür etmek isterim. Çalışmalarımız sırasında yardımlarını esirgemeyen Türkiye Müteahhitler Birliği yetkilileri ve anket sorularını yanıtlama zahmet ve cesaretini gösteren firma yetkililerine de ayrıca teşekkür ederim. Öte yandan anket uygulama aşamasındaki katkı

ve emekleri nedeniyle E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü öğrencileri Leman İNCEDERE ve Pervin AKSAK'a da teşekkür ederim.

Hiç kuşkusuz çalışmalarım sırasında desteğini esirgemeyen aileme, eşime, sızlanmaları ve ağlamalarıyla benim dikkatimi dağıtmayı başaran yeni doğan minik oğluma da sonsuz sevgi ve teşekkürler.

Atyrau/Kazakistan, 2019

Atalay Onur MUTLUER



ÖZET

Kazakistan Türkiye'nin yurt dışı müteahhitlik hizmetleri sektöründe faaliyet gösterdiği en önemli ülkelerden birisidir. Bu ülke petrol ve doğal gaz kaynakları açısından eski Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği (SSCB) ülkeleri arasında Rusya'nın ardından ikinci sırada yer almakta ve bu özelliğiyle de Dünya enerji pazarında güçlü bir aktör konumundadır. Aynı şekilde kişi başına düşen milli geliri ve ücret düzeyi de görece olarak yüksektir. Buna karşın petrol fiyatlarında yaşanan düşüş Kazakistan'ı da olumsuz etkilemektedir. Ancak, Kazakistan'da uygulanan ekonomik politikalarla ülkenin farklı sektörlerde gelişiminin sağlanması öngörülmektedir. Bakir bir ülke olan Kazakistan'da özellikle altyapı projelerine büyük önem verilmektedir. Bu ekonomik yapılanma Türk inşaat firmalarının risklerini azalttığı gibi, onlara önümüzdeki dönemlerde yeni fırsatlar da sağlayacaktır. Türkiye-Kazakistan arasında yaşanan olumlu siyasi atmosferde Türk inşaat firmalarını bu ülkede yatırım yapmaya cesaretlendirmektedir. Yurtdışı Türk inşaat sektörünün yakın coğrafyada karşılaşılabileceği siyasi ve ekonomik riskin en az ve ekonomik potansiyelin en yüksek olduğu alan/ülke Kazakistan'dır. Bu nedenle Kazakistan'daki Türk inşaat firmalarının irdeleneceği bu çalışma tez konusu olarak çalışmaya değer bulunmuştur.

Tez beş ana bölümden oluşmaktadır. Tezin birinci bölümünde mevcut literatür çerçevesinde pazarlama ve uluslararası pazarlama kavramları, pazarlama anlayışının gelişimi, uluslararası pazarlamayı etkileyen çevresel faktörler teorik bir yaklaşımla ele alınmıştır. Tezin ikinci bölümünde ise Kazakistan'daki pazarlama çevresi ve özellikle de Kazak pazarına giriş yapan Türk inşaat firmalarının pazara giriş stratejilerine teorik altyapı oluşturması açısından uluslararası pazarlara giriş stratejileri kapsamlı bir şekilde değerlendirilmiştir. Bu bölümde inşaat sektörünün uluslararasılaşması ve uluslararası pazarlara giriş stratejilerine vurgu yapılmıştır.

Tezin üçüncü bölümü yine mevcut literatür çerçevesinde Türk inşaat sektörünün Dünya inşaat sektörü içindeki yerine ayrılmıştır. Bu bölümde Türkiye'de müteahhitlik faaliyetlerinin gelişimi ve gelişim aşamaları, Türk inşaat sektörünün küresel inşaat sektörüne entegrasyonu, sorunları ve geleceği kapsamlı bir şekilde irdelenmiştir. Ayrıca Türk inşaat sektörünün Kuzey Afrika ülkelerinde başlayan yurtdışı müteahhitlik faaliyetlerinin 1990'lı yıllardan sora dağılan SSCB ülkelerine kaydığı ve yakın yıllarda ise Orta-Doğu pazarına odaklandığı ortaya konulmuştur.

Tezin dördüncü bölümünde Kazakistan'ın uluslararası pazarlamayı etkileyen çevresel faktörleri değerlendirilmiştir. Kazakistan Eski SSCB'nin Rusya'dan sonra en önemli petrol üreticisi ülkesidir ve bağımsızlığını kazandıktan sonra da petrol üretimi ve ihracatına önem vermektedir. Petrol fiyatlarının yüksek olduğu 2011-2014 yılları arasında Kazakistan'ın milli geliri 250 milyar dolara yaklaşmış, bu gelir Kazakistan'ı yatırım yapılması açısından avantajlı bir ülke konumuna getirmiştir. Kazakistan yönetimi de yabancı yatırımı desteklemek amacıyla pek çok yasayı devreye sokmuştur. Son yıllarda petrol fiyatlarında yaşanan gerilemeye rağmen Kazakistan yönetimi ülkedeki özellikle altyapı yatırımlarında kararlılığını göstermektedirler. Bu kararlılık ülkeyi özellikle inşaat firmaları için cazip bir ülke haline getirmektedir.

Tezin beşinci ve son bölümünde Kazakistan'da faaliyet gösteren Türk inşaat firmalarının Kazak pazarına giriş yılları, giriş stratejileri, avantajları ve sorunları ele alınmıştır. Bu kapsamda Türk inşaat firmalarının Kazakistan'da 1990'lı yıllardan sonra faaliyette bulunmaya başladıkları, başlangıçta daha çok şube açarak Kazak pazarına giren Türk firmalarının günümüzde daha çok yerli ve yabancı firmalarla konsorsiyum kurarak faaliyetlerine devam ettikleri ve daha çok anahtar teslim proje ürettikleri ortaya konulmuştur. Kazak inşaat pazarının ülkedeki ekonomik dalgalanmalara karşın gelecek vaat ettiği de bu çerçevede değerlendirilmiştir.

ABSTRACT

ENTRY STRATEGIES INTO INTERNATIONAL MARKETS: ENVIRONMENTAL EFFECTS OF MARKETING IN KAZAKHSTAN AND CIVIL FIRM EXAMPLES IN KAZAKHSTAN MARKET

Kazakhstan is one of the most important countries that Turkey's international civil & construction engineering sector invested in. With its riches in crude oil and natural gas, Kazakhstan comes in second place behind Russia among old Soviet Union countries. Thus, country holds a very important place in world energy sector as strong actor. Therefore, national income per capita and wages are high. Yet, changes in the oil prices affect Kazakhstan drastically. Such a country Kazakhstan is that so untouched; civil engineering holds a great importance nowadays. This economic structure of civil engineering lowers the risk and gives new opportunities to Turkish civil construction companies. Positive political moves between Turkey and Kazakhstan encourages new companies to invest more. Kazakhstan is the lowest risk and highest gain geographical region for the international Turkish construction sector. Therefore, Turkish construction companies operating in Kazakhstan is worth researching as a thesis subject.

Thesis contains five main topic. In first topic, international marketing concept, development of marketing notion and environmentally affecting factors of international marketing discussed theoretically. Second part of the thesis, explains the Kazakhstan marketing area, with emphasis on the Turkish companies' entrance strategies to international market to make a fundamental approach theoretically. In this part, internationalization of civil sector and international market entry strategies discussed.

Third part of the thesis approaches the Turkish civil sector in global within the current literature. Turkish contractor activities, development of activities, stages of development, integration of Turkish civil sector into global sector with its problems and future discussed. In this part, Turkish civil sectors' first activities in North Africa, shift to Soviet Union which disbanded in 1990 and focus on Middle East market discussed.

Fourth part of the thesis focus on environmental factors affecting Kazakhstan international marketing. Kazakhstan is one of the most important crude oil exporter after Russia in old Soviet Union and after its independence; emphasis on production and export of oil is increased. Kazakhstan's national income is almost 250 billion dollar when the oil prices

are high between years 2011-2014. This income put Kazakhstan in an advantageous place for the investors. To encourage foreign investment, Kazakhstan government put in motion lots of laws for the continuation of the investment flow. Despite with decrease in oil pricing in recent years, Kazakhstan government's actions shows the stability on the infrastructure projects. This stability makes Kazakhstan attractive for the civil construction companies.

In the fifth and the last part, Turkish civil companies' entries into Kazakhstan, strategies, advantages and problems discussed. In this subject we see that the civil companies has entered in Kazakhstan with many branches starting in 1990s then forming mergers and consortiums with Kazakh foreign and local companies in recent years working in mostly turnkey projects. In this context, Kazakh civil markets promise discussed even though the fluctuation of the country's economy.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM: ULUSLARARASI PAZARLAMA	
1.1. Uluslararası Pazarlamayı Etkileyen Çevresel Faktörler.....	4
1.1.1. Kültürel Çevre.....	6
1.1.2. Ekonomik Çevre.....	9
1.1.3. Politik ve Yasal Çevre.....	11
1.1.4. Demografik Çevre.....	14
1.1.4. Teknolojik Çevre.....	16
1.1.5. Doğal Çevre.....	18
2. BÖLÜM: ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ	
2.1. İhracata Dayalı Pazara Giriş Stratejileri.....	24
2.1.1. Dolaylı İhracat.....	25
2.1.2. Dolaysız / Doğrudan İhracat.....	25
2.2. Sözleşmeye Dayalı Pazara Giriş Stratejileri.....	29
2.2.1. Montaj Yoluyula Üretim.....	29
2.2.2. Lisans Anlaşmaları.....	30
2.2.3. Franchising Anlaşmaları.....	32
2.2.4. Sözleşmeli Üretim.....	33
2.2.5. Yönetim Sözleşmesi.....	34
2.2.6. Anahtar Teslim Projeler.....	35
2.3 Yatırıma Dayalı Pazara Giriş Stratejileri.....	36
2.3.1. Yabancı Direkt Yatırımlar.....	36
2.3.2. Uluslararası Birleşmeler ve Satın Almalar.....	37
2.3.3. Ortak Girişimler (Joint Venture).....	38
2.4. İnşaat Sektörünün Uluslararasılaşması ve Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri.....	40

3. BÖLÜM: TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNÜN DÜNYA İNŞAAT SEKTÖRÜ İÇİNDEKİ YERİ

3.1. Türk İnşaat Sektörüne Global Bir Bakış.....	47
3.2. Türkiye’de Müteahhitlik Faaliyetlerinin Tarihsel Gelişimi.....	49
3.3. Türk İnşaat Sektörünün Küresel İnşaat Sektörüne Entegrasyonu	50
3.3.1. 1972-1989 Arası Dönem	51
3.3.2. 1990-1999 Dönemi	54
3.3.3. 2000 Sonrası Dönem	55
3.4. Küresel İnşaat Sektörü ve Türkiye’nin Konumu	56
3.5. Yurtdışı Türk İnşaat Sektörünün Coğrafyası	61
3.6. Yurtdışı Türk İnşaat Sektöründe Proje Büyüklükleri	64
3.7. Yurtdışı Türk İnşaat Sektöründe Proje Faaliyet Alanları	65
3.8. Yurtdışı Türk İnşaat Sektörünün Sorunları ve Geleceği	67

4. BÖLÜM: KAZAKİSTAN’DA ULUSLARARASI PAZARLAMAYI ETKİLEYEN ÇEVRESEL FAKTÖRLER

4.1. Kazakistan’da Uluslararası Pazarlamayı Etkileyen Çevresel Faktörler.....	70
4.1.1. Kazakistan’da Ekonomik Çevre Unsurları: Ekonomik Büyüklük, Kişi Başına Düşen Gelir ve Dış Ticaret.....	71
4.1.1.1. Kazakistan’da Doğal Kaynaklar.....	78
4.1.2. Kazakistan’da Politik ve Yasal Çevre	81
4.1.2.1. Kazakistan’da Yabancı Yatırımlar İle İlgili Çıkarılan Yasalar ve İkili Anlaşmalar.....	81
4.1.2.2. Kazakistan’da Özel Ekonomik Bölgeler Ve Sanayi Zonları	85
4.1.2.3. Kazakistan’da Transit Ulaşım	92
4.1.2.4. Kazakistan’da İş Yatırım Ortamı (Doing Business).....	95
4.1.3. Kazakistan’da Demografik, Kültürel ve Teknolojik Çevre	98

5. BÖLÜM: KAZAKİSTAN PAZARINDA TÜRK İNŞAAT FİRMALARI

5.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	102
5.2. Araştırmanın Metodolojisi.....	103
5.2.1. Örneklemenin Belirlenmesi Ve Verilerin Toplanması.....	103
5.2.2. Anket Formunun Tasarlanması	104
5.2.3. Araştırma Verilerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	105
5.3. Kazakistan Pazarına Türk İnşaat Firmalarının Girişi.....	105
5.3.1. Kazakistan’da Türk İnşaat Firmaları Giriş nedenleri.....	105

5.3.1.1. Kazakistan-Türkiye Arasındaki Ekonomik ve Siyasal İlişkiler.....	106
5.4. Kazakistan'a Türk İnşaat Firmalarının Giriş Yılları.....	113
5.5. Kazakistan Pazarına Türk İnşaat Firmalarının Giriş Stratejileri.....	116
5.6. Kazakistan'da Türk İnşaat Firmalarının Sorunları ve Geleceği.....	119
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	129
KAYNAKÇA	133
EK-1: ANKET SORULARI.....	145
EK-2: ÖZGEÇMİŞ.....	147



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Makro Çevre Faktörü Unsurları Ve Alt Bileşenleri.....	7
Tablo 2: 2015 Yılında Dünya’da Kişi Başına Düşen Milli Gelire Göre İlk 10 Ülke (SGP-ABD Doları itibariyle).....	10
Tablo 3: 2016 Yılı İtibariyle Dünya’da En Fazla Nüfus Barındıran İlk 10 Ülke.....	15
Tablo 4: 2005-2015 Döneminde Türkiye’de İnşaat Sektörü Ve GSYİH Gelişme Hızlarının Karşılaştırılması.....	46
Tablo 5: 1972-1979 Döneminde Türkiye Mütcaahhitler Birliği Üyesi Firmaların Yurtdışında Üstlendikleri Projelerin Ülkelere Göre Dağılımı.....	52
Tablo 6: 1978-1982 Döneminde Yurtdışında Faaliyet Yürüten Firmaların Toplam Proje Büyüklükleri	53
Tablo 7: Yurtdışı Mütcaahhitlik Faaliyetlerinde En Yüksek Hasılatı Sahip Ülkeler.....	56
Tablo 8: 2003-2015 Döneminde Dünya’nın En Büyük Mütcaahhitlik Firmaları İçinde Türk Firmalarının Sayısı Ve Toplam İçindeki Oranı	58
Tablo 9: 2013 Ve 2014 Yıllarında Enr Listesine Giren Türk Firmaları Ve Sıralamadaki Yerleri	60
Tablo 10: 1972-2017 (Mart Sonu) Döneminde Türk İnşaat Firmalarının Üstlendikleri Projelerin Ülkelere Göre Dağılımı.....	63
Tablo 11: 2015 Yılında Türk İnşaat Firmalarının Üstlendikleri Projelerin Ülkelere Göre Dağılımı	64
Tablo 12: 2002-2016 Yılları Arasında Türk Firmaların Yurtdışı Mütcaahhitlik Hizmetleri....	65
Tablo 13: Kazakistan’da Bazı Mineral Ve Hammaddelerin Rezerv Ve Üretimleri Açısından Dünya Sıralamaları Ve Üretim % Değerleri.....	80
Tablo 14: Kazakistan Cumhuriyeti’nin İmzaladığı İki Taraflı Anlaşmalar.....	84
Tablo 15: Kazakistan’da 2016 Ve 2017 Yıllarına Ait İş Yatırım Ortamı Süreçlerinin Dünya Sıralamaları.....	97
Tablo 16: Türk İnşaat Şirketlerinin Kazakistan Pazarına Giriş Nedenleri Ve Öncelikleri.....	107
Tablo 17: Türkiye Ve Kazakistan Arasında Ticaret Altyapısını Düzenleyen Anlaşma ve Protokoller.....	108
Tablo 18: Türk İnşaat Firmalarının Kazakistan Pazarına Giriş Yılları.....	114
Tablo 19: Türk Firmalarının Kazakistan’da Üstlendiği Mütcaahhitlik Projeleri.....	115
Tablo 20: Türk Yatırımcıları Kazakistan’da Uygulamış Oldukları Yatırım Modelleri.....	117

Tablo 21: Kazakistan Pazarında Faaliyet Gösteren Türk İnşaat Firmalarının Pazara Giriş Strateji Tercihleri.....	118
Tablo 22: Kazakistan Pazarında Faaliyet Gösteren Türk İnşaat Firmalarının Faaliyet Şekilleri.....	119
Tablo 23: Kazakistan'daki Türk Firmalarının Karşılaştığı Temel Sorunlar.....	120
Tablo 24: Kazakistan'da Türk Yatırımcıları Ve İşletmelerinin Güçlü-Zayıf Yönleriyle Karşı Karşıya Oldukları Fırsat ve Tehditler.....	122
Tablo 25: Kazakistan Pazarının Avantajlı Yönleri.....	125
Tablo 26: Kazakistan Pazarının Riskli Yönleri.....	126
Tablo 27: Kazakistan'da Yatırım Projelerinin Bölgelere Göre Dağılımı (Milyar \$).....	127



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Uluslararası Pazarlama Mikro Çevresi.....	4
Şekil 2: Uluslararası Pazarlama Makro Çevresi.....	5
Şekil 3: Firmanın Pazar Çevresi	6
Şekil 4: Dünya Nüfus Gelişimi.....	15
Şekil 5: 2003-2015 Arası Dönemde Türk Müteahhitlik Firmalarının Küresel Müteahhitlik Firmaları İçindeki Sayısı ve Toplam İçindeki Oranı.....	59
Şekil 6: 2014 Yılında Türk Müteahhitlik Firmalarının Toplam Proje Bedellerine Göre Üstlenmiş Oldukları Faaliyet Gruplarının Payı (%).....	66
Şekil 7: Kazakistan’da GSYİH’nin Gelişimi.....	72
Şekil 8: Kazakistan’da Kişi Başına Düşen Milli Gelirin Gelişimi (ABD Doları).....	74
Şekil 9: Kazakistan’da İhracatın Yıllara Göre Gelişimi.....	75
Şekil 10: Kazakistan’da İlk On Sırada Yer Alan Başlıca İhraç Ürünleri-2016.....	75
Şekil 11: Kazakistan’ın İhracatının Başlıca Ülkelere Göre Dağılımı (2016-%).....	76
Şekil 12: Kazakistan’da İthalatın Yıllara Göre Gelişimi.....	77
Şekil 13: Kazakistan’da İlk On Sırada Yer Alan Başlıca İthalat Ürünleri-2016	77
Şekil 14: Kazakistan’ın İthalatının Başlıca Ülkelere Göre Dağılımı (2016-%).....	78
Şekil 15: Kazakistan’da Doğrudan Yabancı Yatırımların Gelişimi	84
Şekil 16: Kazakistan’da Doğrudan Yabancı Yatırımların Ülkelere Göre Dağılımı-2014.....	84
Şekil 17: Kazakistan Özel Ekonomik Bölgeleri.....	88
Şekil 18: Kazakistan’da Transit Potansiyel.....	93
Şekil 19: Çin’in Tek Kuşak-Tek Yol Projesinde Kazakistan Koridoru.....	96
Şekil 20: Türkiye’den Kazakistan’a Yapılan İhracatın Yıllara Göre Gelişimi.....	109
Şekil 21: Türkiye’den Kazakistan’a İhraç Edilen Başlıca Ürünler (2016-Milyon D.).....	110
Şekil 22: Türkiye’nin Kazakistan’dan Yaptığı İthalatın Yıllara Göre Gelişimi (Milyon D.).....	111
Şekil 23: Türkiye’nin Kazakistan’dan İthalat Yaptığı Başlıca Ürünler (2016-Milyon D.).....	111

GİRİŞ

Günümüzün anahtar kavramlarından birisi küreselleşmedir. Coğrafi keşiflerle birlikte yenedünyanın keşfiyle başlayan küreselleşme dalgası, sanayi devriminin ardından Dünya geneline yayılmış, 1970'li yıllarda ise çok uluslu şirketlerin yaygınlaşması ve etkinliklerinin artmasıyla yeni bir boyut kazanmıştır. Küreselleşmenin asıl gelişimi ise 1980'lerde iletişim araçlarında yaşanan gelişmelerle ortaya çıkmıştır.

Küreselleşmeye paralel olarak ortaya çıkan önemli bir gelişme de mekânsal uzaklıkların ortadan kalkarak, teknolojinin de desteğiyle uluslararası pazarların birbirine yakınlaşmasıdır. Bu durum günümüzde tüketim kapitalizmi olarak da adlandırılan bir süreci başlatmıştır.

Hiç kuşkusuz küreselleşmenin pek çok artısının bulunmasına karşın; yine pek çok da olumsuz etkisi bulunmaktadır. Bu çerçevede küreselleşmenin en önemli olumsuz etkilerinden birisi ülke ekonomilerinde yaşanan kırılganlıklar ve belirsizliklerdir. Dünyanın belli bir bölgesinde ortaya çıkan ekonomik krizler kısa zamanda pek çok ülkeyi etkisi altına alabilmektedir. Günümüzde yeryüzünde yaşanan ekonomik daralmalar gelecek ile ilgili belirsizlikleri ve riskleri de beraberinde taşımaktadır.

Gelişmekte olan ekonomik yapısıyla Türkiye de Dünyada yaşanan ekonomik belirsizliklerden az ya da çok etkilenmektedir. Global pazarda pek çok sektörde aktör konumunda olmayan ülkemiz, piyasayı yönlendirmede yetkinlik göstermekte zorlanmaktadır. Bu son derece doğal bir durumdur. Çünkü Türkiye en güçlü olduğu tekstil ve hazır giyim sektöründe bile Dünya pazarının yaklaşık olarak % 5-6'sını kontrol edebilmekte, bu sektörde yer alan pek çok ülke ile rekabet etmek zorunda kalmaktadır.

Küresel oyuncu olmak bir bakıma sahip olunan küresel ölçekte büyük şirket sayısı ile doğru orantılıdır. Oysa Türkiye'nin Dünyanın en büyük 500 şirketi içinde yalnızca bir şirketi, 2018 yılında 435. sırada Koç Holding yer almaktadır. Bu tablonun

aksine, Türkiye'nin önemli bir sektörde Dünya'da söz sahibi olduğunu da vurgulamak gerekmektedir. Bu sektör uluslararası müteahhitlik faaliyetleri olup, 2018 yılında Dünyanın en büyük 250 müteahhitlik şirketleri içine Türkiye'den 46 inşaat firması girmiş bulunmaktadır.

Dünyada inşaat sektörünün gelişme gösterdiği asıl alanlar Rusya, Çin ve Körfez ülkeleridir. Son yıllarda yaşanan ekonomik daralmalar bu alanlardaki inşaat sektöründeki riskleri de beraberinde getirmektedir. Özellikle Rusya Federasyonu ile yaşanan siyasi belirsizliklerin bu ülkedeki Türk inşaat firmalarını da olumsuz etkilediği unutulmamalıdır.



1. BÖLÜM: ULUSLARARASI PAZARLAMA

Uluslararası pazarlama kısaca tüm pazarlama faaliyet ve süreçlerin uluslararasıında yürütülmesidir. Uluslararası pazarlamayı ulusal ölçekteki pazarlamadan ayıran iki temel özellik bulunmaktadır. Bunlardan birincisi farklı düzeylerde, yani ülkelerde olması, ikincisi ise pazarlama ortamının kontrol edilemeyen, belirsiz, çok boyutlu ve daha karmaşık bir yapı sergilemesidir (Doole ve Lowe, 2008, s.5 ve Taşkın, 2012, s.40). Yerel pazarlardan farklı olarak uluslararası pazarlama ülkelerin kural ve yönetmelikleriyle uğraşma, ülkeler arasında var olan kültürel çeşitliliklerin yanı sıra pazarına girilen ülkeye özgü ürünleri de teşvik ederek buradaki kültür çeşitliliğinden yararlanmaya çalışmak zorundadır (Mathur, 2008, s.15-19) .

Bu genel ve temel değerlendirmelerden sonra uluslararası pazarlama konusunda birçok yazarın yine birbirine çok yakın olan tanımlarına da değinmek yerinde olacaktır. Uluslararası pazarlama kavramını uluslararası ticaretten ayırmak gerektiğini belirten MUCUK, uluslararası pazarlamayı “müşteriler, işletme, paydaşlar ve genelde toplum için değerler ifade eden sunulanları, birden çok ülkede yaratma, duyurma, teslim ve mübadele faaliyeti ve güçlü müşteri ilişkileri geliştirme süreci” olarak tanımlamaktadır (Mucuk, 2014, s. 318).

Uluslararası pazarlamanın mikro düzeyde pazarlarla ilgili olduğunu ve analiz birimi olarak da bir işletmeyi ele aldığını belirten Akat da, “burada analizin odak noktası bir mamulün ülke dışında nasıl ve neden başarılı veya başarısız olduğu ve pazarlama çabalarının bu sonucu ne şekilde etkilediğidir” demektedir (Mucuk’tan aktaran Akat, 2012, s.1-2).

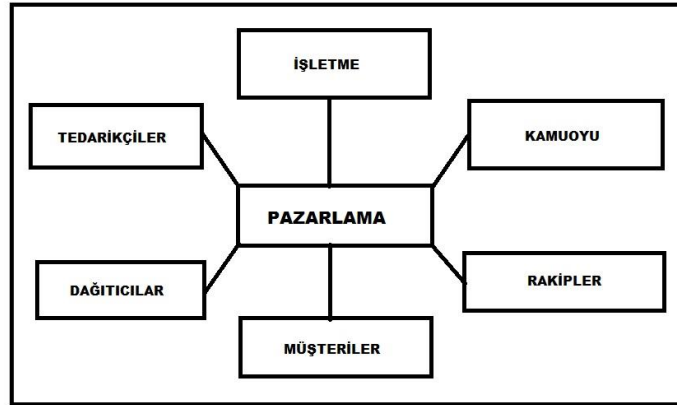
Fayerweather’e atıfta bulunarak, uluslararası pazarlama sürecinde baskın rol oynayan unsurun firma olduğunu ifade eden Bradley, firmanın iki veya daha fazla ülkede sürekli faaliyetleri olması yoluyla uluslararası pazarlara dahil olması gerektiğini belirtmekte, ulusal sınırlar ile ticari süreçlerin ekonomik işlemler, kültürel ve sosyo-psikolojik etkileşimler ve politik etkileşimler gibi bazı yönleriyle kesiştiğine dikkat çekerek uluslararası pazarlamayı eksiksiz olarak şöyle tanımlamaktadır: “uluslararası pazarlama, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesi, firmaya farklı bir pazarlama üstünlüğü verecek ürün ve hizmetlerin sağlanması, bu ürün ve hizmetler hakkında bilgi verilmesi ve bir ya da daha fazla dış pazarlara giriş yolu aracılığıyla uluslararası alanda değişimi yapılması anlamına gelmektedir”.

1.1. Uluslararası Pazarlamayı Etkileyen Çevresel Faktörler

Uluslararası pazarlamanın tanımını yaptığımız kısımda da değindiğimiz gibi, ulusal pazarlamadan uluslararası pazarlamayı ayıran temel farklılık pazarlama faaliyetlerinin uluslararası alanda yürütülmesi ve bu işlem ve süreçlerin kontrol edilemeyen, çok boyutlu ve daha karmaşık olmasıdır. Bu nedenle uluslararası pazarların ulusal pazarlardan daha detaylı incelenmesini gerekli kılmaktadır. Uluslararası pazarların detaylı incelenmesi demek uluslararası çevre faktörlerinin irdelenmesi anlamını taşımaktadır.

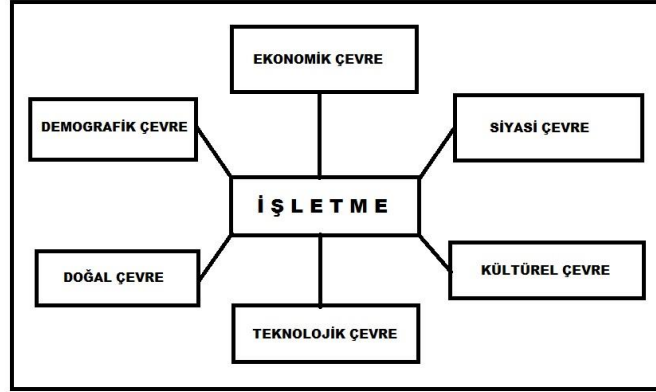
Bradley uluslararası pazarlama çevresini genel bir yaklaşımla “firmanın rekabet ve atakları sırasında karşılaştığı beklentiler ve kısıtlardan oluşan karmaşık bir küme” olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre de çevre firmanın kontrolü dışında, rakipler, politik ekonomi, teknoloji, kaynaklar, müşteriler, kültür ve değerler bu çevrenin unsurlarını oluşturmaktadır (Bradley, 2002, s.2).

Bu noktada iki yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Yaklaşımlardan birincisi mikro çevre faktörlerinin irdelenmesi, ikincisi ise daha genel olan makro çevre faktörlerinin ele alınmasıdır. Mikro çevre faktörleri, işletmenin bizzat kendisi ile hedef pazarın kamuoyu, rakipler, müşteriler, dağıtıcılar ve tedarikçilerdir (Şekil 1). Bunlar firmanın uluslararası pazardaki etkinliğini direk olarak etkileyen işletmeye yakın unsurlardır.



Şekil 1: Uluslararası Pazarlama Mikro Çevresi
Kaynak: Taşkın, 2012, s.65'den yararlanılarak yeniden çizilmiştir.

Firmanın hedef pazarda doğrudan kontrol edemeyeceği unsurlar da bulunmaktadır ve bu unsurlar makro çevre olarak tanımlanmakta olup bunlar; ekonomik çevre, siyasi çevre, kültürel çevre, teknolojik çevre, doğal çevre ve demografik çevreden oluşmaktadır (Şekil 2). Bunlar firmayı ve mikro çevreyi doğrudan etkilediği gibi değişebilen bir özellik taşımaktadırlar.

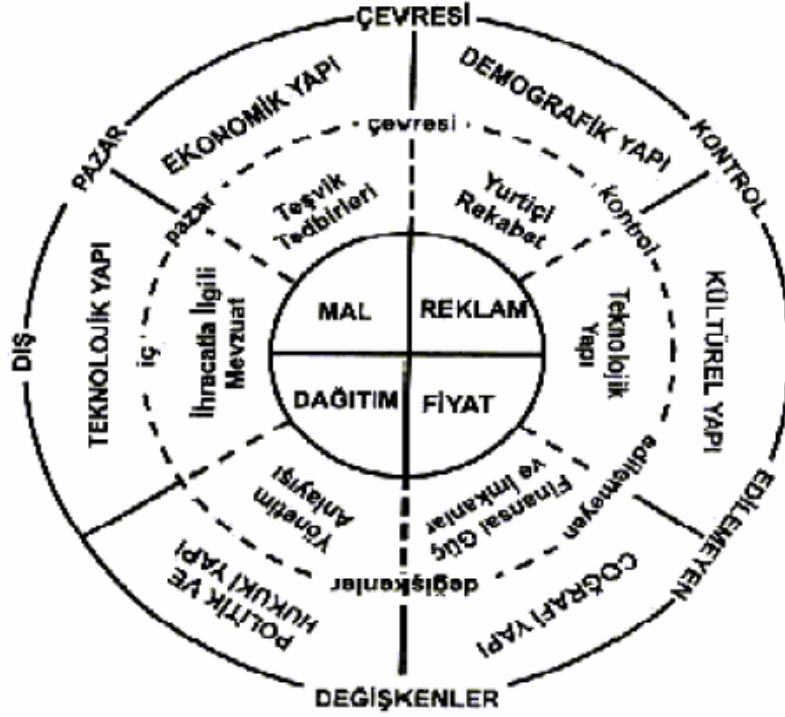


Şekil 2: Uluslararası Pazarlama Makro Çevresi
Kaynak: Taşkın, 2012, s.67'den yararlanılarak yeniden çizilmiştir.

Mucuk ise Taşkın'dan farklı olarak uluslararası pazarlamada makro çevre faktörlerini üç grup altında toplanmaktadır. Bunlar “sosyal ve kültürel çevre”, “demografik ve ekonomik çevre” ve “politik ve hukuki çevre” dir (Mucuk, 2014, s. 98). Burada Mucuk, aslında 6 faktörü birleştirmiş bulunmaktadır.

Benzer şekilde, Akat da firmanın çevre faktörlerini iç Pazar çevresi ve dış Pazar çevresi olarak sınıflandırmış, dış pazar çevresini teknolojik yapı, ekonomik yapı, demografik yapı, kültürel yapı, coğrafi yapı, politik ve hukuki yapı olarak belirlemiştir (Şekil 3).

Bu çalışmada alt başlık altında, daha fazla kavram kargaşasına girmeden, işletmenin yakın çevre unsurlar ya da mikro faktörler değil, tezin konusu itibarıyla makro faktörleri ele alınacak ve değerlendirmeleri de bu çerçevede ana hatlarıyla ortaya konulmaya çalışılacaktır.



Şekil 3: Firmanın Pazar Çevresi
Kaynak: Akat, 2001, s.5

1.1.1. Kültürel Çevre

Kültür kavramının ne olduğu ve hatta kültürel çevre bileşenlerinin nelerden oluştuğu konusunda bilim adamları arasında bir fikir birliği yoktur. Sosyal bilimlerde bu kapsamda tartışmalar yaşanması da doğal ve olağan sayılmalıdır. Kültür bazı bilim adamları tarafından “belirli bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan ve birbirine aktarılan bilgi, tavır ve davranış kalıplarının hepsinin toplamı” olarak tanımlanmakla birlikte en basit kullanılan tanım ise “bir grup insanın ortak yaşam tarzıdır” (Tümertekin ve Özgüç, 2002, s.105-107). Özü itibarıyla kültür dinamik bir süreçtir ve toplumdan topluma değiştiği gibi aynı toplumlar içinde de zamanla değişikliklere uğrayabilir ve hatta yeni kültürel öğeler eklenebilir. Günümüzde kültür konusunda en sık ve en güncel tartışmalar küreselleşmeyle birlikte kültürel benzeşmenin ya da kültürel aynileşmenin yaşanmakta olmasıdır. Bu yönüyle de kültür pek çok sosyal bilimcinin ilgi alanına girmektedir.

Kültürün uluslararası pazarlama açısından ele alınması bu kavramın bir makro çevre faktörü olmasıyla yakından ilgilidir. Makro çevre faktörü olarak kültür kavramının alt

bileşenleri ise uluslararası pazarlamayı doğrudan etkileyen yaşam tarzları, tüketim kalıpları ya da alışkanlıkları, aile yapısı, çalışma hayatında kadının rolü ve hatta din unsurudur (Tablo 1).

Buna başka alt bileşenler de eklenebilir. Bu nedenle kültürel çevre uluslararası pazarlama açısından kontrol edilemeyen bir durumdur ve bu nedenle de irdelenmesi gerekir.

Kültür kavramının bu ve buna benzer bileşenlerinin ortaya konulması uluslararası pazara girmeyi hedefleyen firmanın muhtemel belirsizliklerini ortadan kaldırması açısından önemlidir.

Firma uluslararası pazarlarda etkin olabilmek için, yeknesak olmayan piyasalarda belli bir uyum sağlamak ve heterojenlikten kaynaklanan sorunları bertaraf etmek, farklı kültürlerden oluşan hedef piyasalarda ürün ve hizmetlere yüklenmiş bulunan simgesel anlamlara uyum sağlamak ve bu piyasalarda yeni fırsatlardan faydalanmayı da bilmek durumundadır (Taşkın, 2012, s.77).

MAKRO ÇEVRE FAKTÖRLERİ					
KÜLTÜREL FAKTÖRLER	DEMOGRAFİK FAKTÖRLER	EKONOMİK FAKTÖRLER	TEKNOLOJİK FAKTÖRLER	POLİTİK FAKTÖRLER	DOĞAL FAKTÖRLER
Yaşam tarzı	Nüfus büyüklüğü	Kişi başına gelir	Yenilikler	İstikrar	Azalan hammaddeler
Tüketim kalıpları	Nüfus dağılımı	Gelir dağılımı	Teknolojik değişim hızı	Vergiler	Azalan enerji kaynakları
Aile yapısı	İşsizlik	Fiyatlar	Ar-Ge harcamaları	Tüketici koruma yasaları	Çevre kirliliği
Çalışma hayatında kadının rolü	Etnik dağılım	Enflasyon oranı	Yenilikler	Rekabet yasaları	Çevre korumaya yönelik sivil baskı grupları
Din	Eğitim	Harcama yapısı		Yatırım teşvikleri	Ürün güvenliği
Töreler	Genç nüfus			Marka ve patent hakları	Ürün ve ambalaj atıkları
İnançlar					Ülke yüzölçümünün büyüklüğü

Tablo 1: Makro Çevre Faktörü Unsurları ve Alt Bileşenleri

Kaynak: Akat, 2001, s.5-8, Mucuk, 2014, s. 25-29 ve Taşkın, 2012, s.67-88'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Bu noktada yukarıda ileri sürülen görüşlerin aksine, küresel işletmelerin ülkeler ve kültürler arasındaki farklılıkları unutarak, insanların küresel uyuma odaklanmalarından yararlanmalarını ve onların ortak tatminleri üzerinde yoğunlaşmaları gerektiğinin vurgulandığını da hatırlatmak gerekir (Levitt'ten aktaran Saydan ve Kanıbir, 2007, s.77). Elbette bu görüş çok sınırlı kılınmıştır ve kültürel farklılıkların önemine vurgu yapan pek çok deneysel çalışma bulunmaktadır.

Uluslararası piyasalarda kültürlerin pazarlama üzerindeki etkilerini farklı kültür unsurlarını dikkate alarak somut örneklerle desteklemek yararlı olacaktır. Bu çerçevede kültürel unsurlardan birisini oluşturan dinsel inançların insanların alışveriş biçimlerini doğrudan etkilediğini görmekteyiz. Örneğin Hristiyanlığın bazı kolları alkollü içecekleri, tütün ve belirli bazı yiyecekleri yasaklamış ve onların alışveriş kalıplarını etkilemiştir. Benzer şekilde İslamiyet ve Musevilik domuz etinin yenmesini ve alkollü içecekleri yasaklamıştır. ABD Utah eyaletinde Mormonlar kafeinli bir içecek olan Coca Cola içmeyi reddetmektedirler (Tümertekin ve Özgüç, 2002, s.99).

İslam geleneğinde tuvalet ihtiyacının oturarak giderilmesi tavsiye edilmektedir. Bu nedenle klozet biçimindeki tuvaletin bir İslam ülkesi olan Türkiye'ye girmesi çok sonra gerçekleşmiştir. Hatta pek çok tuvalette klozet ve alaturka taşlı tuvaletler yan yana bulunmaktadır. Avrupa ülkelerinde kullanılan klozetlerde taharet muslukları bulunmamaktadır. Aynı şekilde Türkiye'de de bu tür musluksuz klozetlerin satışı neredeyse imkânsızdır.

Bazı inanışlar da uluslararası pazarlamayı etkilemektedir. Tanzanya'da anneler erkek çocuklarına yumurtayı kel ve iktidarsız olacaklarına inandıkları için yedirmezler. Mor rengi Brezilya'da ölümü hatırlatmakta, beyaz renk Hong Kong'ta cenaze törenlerinde kullanılmaktadır. Yeşil rengin kutsal sayıldığı Mısır'da bu rengin her ambalaj üzerinde kullanılması hoş karşılanmaz. Japonya'da dört ve dördün katları uğursuz addedilmektedir ve bu nedenle pek çok ürün beşli gruplar halinde pazarlanmaktadır (Keller, Kotler ve Levitt'ten aktaran Saydan ve Kanıbir, 2007, s.80).

Toplumların alışkanlıkları da uluslararası pazarlamada etkin olabilmektedir. Örneğin Helena Rubinstatein üzerinde Every Night yazan şampuanı İsveç pazarında yeterince pazarlayamamıştır. Bunun nedeni İsveç'te kadınların saçlarını sabahleyin yıkamaları olduğu

anlaşılmiş ve bunun üzerine ürün adı Every Morning olarak değiştirilerek satışta artışlar yaşandığı gözlenmiştir (Capital'den aktaran Saydan ve Kanıbir, 2007, s.84).

Kültür unsurlarından birisini oluşturan dilin de uluslararası pazarlamada etkisinin bulunduğu ortaya konulmuştur. Örneğin, General Motors Chevrolet Nova marka otomobilini Pourte Rico pazarında satamamıştır. Bunun nedeninin İspanyolca “No va” yani “gitmez, yürümez” anlamına gelmesidir. 1920'den sonra Çin pazarına giren Coca Cola Çince'den harfler geliştirerek markasını ifade etmiştir. Ancak Çince “balmumu iribaşı dişleyin” anlamını taşıyan bu ifade daha sonra değiştirilmiştir (Ricks ve Kotler'den aktaran Saydan ve Kanıbir, 2007, s.85).

Günümüzde kültür kavramına eklenen ve popüler kültür olarak da adlandırılan yaşam biçimi küreselleşmenin de etkisiyle yepyeni bir kültürel pazarlama anlayışına dönüşmüştür. Bu tür kültürel pazarlama topluma kendini kabul ettirmek için her türlü yola başvurmaktadır. Belki de bilinçli bir şekilde tüketim toplumu yaratarak insanlara sürekli kendini pazarlayan ve zorla tükettiren hatta tüketmeyi bunalımlara iten bu dayatmalar baş döndürücü bir hızla yayılmakta ve tek tipleştirme ortaya çıkmaktadır. Giyim alışkanlıklarında, müzikte, eğlencede, alışverişte, yiyeceklerde tek tipleştirme olgusunun yansımaları bulunmaktadır (Coşgun, 2006, s.842).

Kültür unsurlarının uluslararası pazarlama üzerindeki önemi ve etkisi konusundaki örnekleri çoğaltmak mümkündür. Konumuz ile ilgili olması açısından da bir kültür unsuru olarak Kazakistan'daki Türk imajı konusunu ilerleyen bölümlerde ele alınacaktır.

1.1.2. Ekonomik Çevre

Uluslararası pazarlamada makro çevre faktörü olarak değerlendirilen ekonomik çevre kişi başına gelir, gelir dağılımı, fiyatlar, enflasyon oranı, harcama yapısı ve diğer unsurların meydana getirdiği en önemli faktörlerden birisidir.

Çünkü ulusal pazarlarda olduğu gibi uluslararası pazarlarda da kişilerin çoğunluğu değil, pazarı oluşturan kitlelerin ürüne olan erişebilirlikleri önem kazanmaktadır. Ürüne olan erişebilirlik onların satın alma gücüyle doğrudan ilişkilidir. Bu açıdan bakıldığında, satın alma paritesine göre Dünyada kişi başına düşen milli gelir itibariyle önde gelen ülkeler (ilk 10 ülke) Katar, Lüksemburg, Singapur, Brunei, Kuveyt, Norveç, Birleşik Arap Emirlikleri, İrlanda,

San Marino ve İsviçre'dir (Tablo 2). Burada dikkat çeken durum petrol ihracatçısı ülkelerin ve Batı Avrupa gibi gelişmiş sanayi ülkelerinin milli gelirlerinin yüksek olmasıdır.

Ancak nüfus büyüklüğü itibariyle Dünya'da ilk sırada gelen Çin, kişi başına düşen milli gelire göre ise Dünya'da 14.340 ABD Doları olan geliriyle 84. Sırada yer almaktadır. Benzer şekilde Milli Gelir büyüklüğü itibariyle Dünya'da en büyük ilk 20 ülke arasına giren Türkiye, 20.420 ABD Doları kişi başına düşen geliriyle 60., Türk inşaat sektörünün hedef Pazar ülkesi olan Kazakistan ise 25.912 ABD Doları geliriyle 49. Sırada bulunmaktadır.

Ekonomik çevre faktörü ülkelerin yalnızca kişi başına düşen milli gelirleri itibariyle değerlendirilemez. Bu kapsamda hedef ülkedeki ekonomik istikrar, sanayileşme seviyesi, gelir dağılımı gibi unsurların da bu kapsamda değerlendirilmeleri gerekmektedir.

	ÜLKELER	KİŞİ BAŞINA DÜŞEN MİLLİ GELİR(SGP-ABD Doları)
1	KATAR	132.870
2	LÜKSEMBURG	99.506
3	SİNGAPUR	85.382
4	BRUNEİ	79.508
5	KUVEYT	70.542
6	NORVEÇ	68.591
7	BİRLEŞİKARAP EMİRLİKLERİ	67.217
8	İRLANDA	65.806
9	SAN MARİNO	62.938
10	İSVİÇRE	58.647

Tablo 2: 2015 Yılında Dünya'da Kişi Başına Düşen Milli Gelire Göre İlk 10 Ülke (SGP-ABD Doları itibariyle).

Kaynak: IMF-2015 Verileri

Ülkelerin sanayi yapıları,

- Geçim ekonomileri,
- Sanayi ekonomileri,
- Sanayileşmekte olan ekonomiler ve

- Malzeme ihracatı yapan ülkeler olmak üzere dört grupta değerlendirilmektedir.

Özellikle petrol ihracatı yapan ve dördüncü grupta değerlendirilen ülkelere makine, malzeme ve pahalı olan tüketim ürünleri pazarlaması kolaylıkla gerçekleştirilebilir (Kotler'den aktaran Taşkın, 2012, s. 75).

Dünya'da hızlı gelişen ve “emerging markets” ülkeler olarak da adlandırılan ülkeler günümüzde hedef Pazar olarak en fazla dikkat çeken ülke durumundadırlar. 2016 yılı verilerine göre bu ülkeler, Meksika, Brezilya, Arjantin, Venezuela, Kolombiya, Şili, Peru, Çin, Güney Kore, Hindistan, Tayvan, Endonezya, Tayland, Hong Kong, Malezya, Pakistan, Filipinler, Singapur, Rusya, Türkiye, Polonya, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Güney Afrika, Mısır, İsrail ve Suudi Arabistan'dır (<http://www.ecoinfosmonde.com/p/qui-sont-les-pays-emergents.html>-erişim: 26.03.2017).

Tüm bu genel verilerin yanı sıra, hedef ülkelerdeki kamu borçları, enflasyon oranları, döviz kurları, bütçe dengeleri, dış ticaret açıkları, sermaye piyasası oluşumu, sektörel büyüme oranları gibi unsurlar uluslararası pazarlama açısından değerlendirilmektedir (Taşkın, 2012, şç 74).

Bu ekonomik bilgiler diğer makro faktörle birlikte değerlendirilerek bir firmanın hedef ülke pazarına girmesinde ya da girmemesinde etkili bir karar mekanizması oluşturur.

1.1.3. Politik ve Yasal Çevre

Uluslararası pazarlama açısından en önemli çevre faktörlerinden birisi politik çevredir. Politik çevre kontrol edilemeyen ve belki de risk açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle de uluslararası pazarlama literatüründe politik çevre faktörüne hem sık rastlanılmakta hem de kapsamlı bir şekilde irdelenmektedir. Politik çevre kısaca “işletmenin faaliyette bulunduğu ülkede, merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortam” olarak tanımlanabilir. Bu çevrenin unsurları ise “devlet ve hükümet rejimleri, seçim sonuçları, iktidar muhalefet ilişkileri, güç dengeleri, politik istikrar veya istikrarsızlık, politik saygınlık, resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik derecesi, hak arama yöntemleri, devletin çeşitli organlarının iş hayatına müdahale eğilimi, özelleştirme ve devletleştirme eğilimleri” olarak özetlenebilir (Aydın, 2013, s.25).

Özellikle bir ülkedeki politik istikrar uluslararası pazarlamada çok önemlidir. Burada kastedilen seçilen iktidarın sürekliliği değil, devlet sisteminde işleyen bir mekanizmanın varlığı ve sürekliliğidir. Söz konusu mekanizmanın bulunmadığı ülkelerde sık sık siyasi kargaşa meydana gelmekte ve bu da politik istikrarsızlıklara, dolayısıyla uluslararası pazarlamada sorunlara neden olmaktadır (Mucuk, 2014, s.101.)

Siyasal istikrar kadar önemli olan bir diğer politik unsur, devlet ve hükümet rejimleridir. Hükümet politikaları ve veya halk yabancı işletmelere ve mallara karşı soğukluk besleyebilir ve hatta onlara zarar verilmesini destekleyebilir. Milliyetçilik duyguları yalnızca yerli malı kullanılmasını destekleyebilir, hükümet vergi ve gümrük yasalarıyla yabancı malların girişine sınırlama ya da yasaklama getirebilir. Hükümetlerin bu şekilde müdahaleleri “giriş kısıtlamaları kotalar ve tarifeler, döviz kurları üzerindeki kontroller, fiyat kontrolleri, kamulaştırma, ithalat düzenlemeleri, lisans sözleşmeleri, doğrudan yabancı yatırım düzenlemeleri, kar payı ve lisans bedeli ödemelerinin kontrolü” şeklindedir (Aydın, 2013, s.26-27).

Uluslararası pazarlama faaliyetlerinde firmalar gerek kendi ülkelerinde ve gerekse faaliyette buldukları ülkelerin kontrol edilemeyen bazı siyasi durumlardan yakından etkilenirler. Siyasi olarak sorun yaşanan ülkelerin pazarına giriş yapmış olan ve girmek isteyen firmaların faaliyetlerini kısıtlayabilir. Örneğin Türkiye ile Rusya arasında geçtiğimiz yıllarda yaşanan uçak krizinin ardından Rusya Türkiye’ye turist gönderen firmaların faaliyetlerini durdurmuş, uçuş yapan charter uçuşlarını yasaklamıştır.

Aynı şekilde ev sahibi ülke de yabancı ülke firmalarının kendi ülkesindeki faaliyetlerini yasaklayabilir. Bu yasak ve kısıtlamalar politik ideolojiler, düşmanca yaklaşımlar sonucunda ağır sonuçlar verecek boyutlara ulaşabilir. Yukarıda verdiğimiz Rusya örneğini burada da verebiliriz. Söz konusu kriz sonucunda Rusya hükümeti kendi ülkesindeki Türk şirketlerinin faaliyetlerini büyük ölçüde kısıtlamış ve Türk işadamları uzun süre gözaltında tutulmuştur. Yine Rusya vatandaşlarının Türk işyerlerine karşı saldırı düzenlediklerini de gazete ve televizyon haberlerinden öğrenmiş bulunuyoruz.

Yukarıda değinilen benzer konular yabancı bir ülkede karşılaştığı politik riskler başlığı altında toplanabilir. Bu riskler makro mikro riskler olarak adlandırılmaktadır. Dünya politik risk raporuna göre bu riskler;

- Transfer ve konvertibilite,

- Kamulaştırma,
- Egemenlik haklarının kötüye kullanılması ve finansal güçlükler,
- Terörizm,
- Savaş,
- Sivil rahatsızlıklar,

olarak belirtilebilir (Aydın, 2013, s.31). Bu risklerin uluslararası pazarlama çalışmalarında mutlaka analiz edilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Politik riskler kadar olmamakla birlikte, uluslararası pazarda faaliyette bulunan firmalar için ev sahibi ülkenin koyduğu düzenleyici yasa ve kurallar da önemlidir. Ülkeden ülkeye çok büyük farklılıklar gösteren bu kurallar “işletmenin kendi ülkesinin ihracat veya yurt dışı işletmecilik faaliyetleriyle ilgili yasa ve kuralları”, uluslararası kural ve düzenlemeler”, girilecek ülkenin yasa ve kuralları” ve “ticari anlaşmalar ve ekonomik topluluklar” olmak üzere dört başlık altında toplanabilir (Bovée and Till’den aktaran Mucuk, 2014, s.102).

Birinci başlıkta ele alınan firmanın kendi ülkesinin ihracat ve yurtdışı işletmecilik ile ilgili yasa ve kuralları çerçevesinde konu ülke Türkiye olduğuna göre bu çerçevede özellikle dışa açık ekonomi politikalarının uygulandığı 1980 ve sonrasında çıkarılan çok sayıda yasa, kararname ve teşvik uygulamalarından bahsedilebilir. Ülkemizin yurt dışı yatırımları, ihracat, ihracat ve diğer ilişkiler bağlamında her türlü mevzuat, genel bilgi ve ülke raporları Ekonomi Bakanlığı web sayfasında yer almaktadır.

(Bkz : <http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/yatirim/yurtdisinaYatirim>).

Uluslararası düzenlemeler bağlamında ise özellikle Dünya Ticaret Örgütü’nün (WTO) uluslararası ticarete getirdiği kurallar önemlidir. Bu örgütün temel işlevleri şunlardır:

- DTÖ’yü meydana getiren çok taraflı ve çoklu ticaret anlaşmalarının uygulanmasını ve denetlenmesini sağlamak,
- Çok taraflı ticaret müzakerelerinin yürütüldüğü bir forum oluşturmak,
- Ticari uyuşmazlıkların çözümünü sağlamak,
- Üye ülkelerin ulusal ticaret politikalarını izlemek,
- Küresel ekonomik politikayla ilgili diğer uluslararası kuruluşlarla işbirliğini sağlamak,

- Gelişme yolundaki ve geçiş sürecindeki ekonomilerin çok taraflı ticaret sistemi ile bütünleşmelerine yardımcı olmaktır (<http://www.mfa.gov.tr/dunya-ticaret-orgutu-dto.tr.mfa>). Türkiye DTÖ'ye 1995 yılında kurucu üye olarak üye olmuştur.

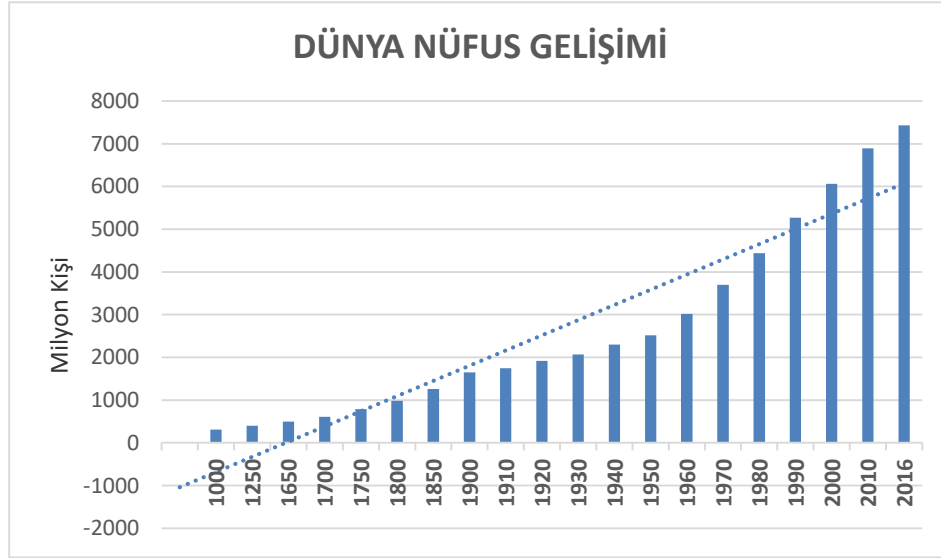
Üçüncü başlıkta ele alınan ve hedef Pazar olan ülkenin yasa ve kuralları da bulunmaktadır. Bunların bir kısmı önem kazanmakta ve bunların incelenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda özellikle, haksız rekabet ve anti-damping düzenlemeleri, reklam ve diğer tutundurma uygulamaları, yetkili satıcılık, distribütörlük, temsilciliklerle ilgili sözleşme yapma ve sözleşme iptalleri, mamul kalite kontrolü, garanti ve satış sonrası hizmetler, fiyatlandırma ve fiyat sınırlamaları, tüketicinin ve çevrenin korunması, patent, marka tescili, telif hakkı v.b. gibi hususlar ön plana çıkmaktadır (Mucuk, 2014, s. 103).

Ticari anlaşmalar ve ekonomik topluluklar özellikle 1944 yılında toplanan Bretton Woods konferansından sonra önem kazanmıştır. Serbest ticaret alanı oluşturma çerçevesinde bu topluluklar arasında en önemlileri Avrupa Ekonomik Topluluğu (Günümüzde AB), NAFTA, EFTA, ASEAN ve diğerleridir.

1.1.4. Demografik Çevre

Demografik unsurlar uluslararası pazarlamada en önemli çevre faktörleri arasındadır. Bu çerçevede demografik unsurlar ele alındığında ise ilk akla gelen girilecek ülkenin nüfus büyüklüğü olmaktadır. Bunun yanı sıra nüfus dağılımı, etnik dağılım ve yapı, eğitim, genç nüfus, işsizlik, cinsiyet, kırsal ve kentsel nüfus, büyüme oran ve hızı, iç göç v.b. gibi özellikler diğer demografik unsurlar olarak dikkat çekmektedir.

Dünya nüfusu özellikle birinci sanayi devriminden sonra hızlı bir artış sürecine girmiş, 1980'li yıllardan sonra ise Dünya nüfusundaki artış daha da yükselmiştir. 1000 yılında 310 milyon olan Dünya nüfusu 1800'lerde üçe katlanarak 980 milyon kişiye, 1980'de 4 milyar 440 milyona ve 210 yılında da 6 milyar 896 milyona yükselmiştir. 2016 yılı Dünya nüfusunun ise 7 milyar 432 milyon kişiye yükseldiği görülmektedir (Şekil 4). Bu yükseliş aynı zamanda müşteri artışı demektir.



Şekil 4: Dünya Nüfus Gelişimi

Kaynak : United Nations Desa / Population Division (<https://population.un.org/wpp/>)

Dünya nüfusundaki bu global artışın yanı sıra, Dünya nüfusu ülkeler bazında değerlendirildiğinde Dünyanın en kalabalık on ülkesini Çin, Hindistan, ABD, Endonezya, Brezilya, Pakistan, Nijerya, Bangladeş, Rusya ve Meksika'nın oluşturduğu görülmektedir (Tablo 3). Ülkelerin bu yüksek nüfusları aynı zamanda bu ülkeleri önemli pazarlar yapan satın alma birimlerinin göstergeleri olarak da kabul edilebilir. Çünkü özellikle düşük fiyatlı gıda ürünlerinin pazarlamasında nüfus büyüklüğü önemlidir (Taşkın, 2012, s.69) Bu durumda Çin ve Hindistan'ın önemli bir uluslararası pazar olduğu illeri sürülebilir. Elbette nüfus büyüklüğü tek başına büyük bir anlam ifade etmez. Yüksek fiyatlı ürünlerin pazarlamasında ülkelerin ekonomik durumları, toplam gelirleri, satın alma güçleri de uluslararası pazarlamada önemlidir.

	ÜLKE	NÜFUS	DEĞİŞİM %	DÜNYA %
1	ÇİN	1.382.323.332	0.46	18.60
2	HİNDİSTAN	1.326.801.576	1.20	17.85
3	ABD	324.118.787	0.73	4.36
4	ENDONEZYA	260.581.100	1.17	3.51
5	BREZİLYA	209.567.920	0.83	2.82
6	PAKİSTAN	192.826.502	2.07	2.59
7	NİJERYA	186.987.563	2.63	2.52
8	BANGLADEŞ	162.910.864	1.19	2.19
9	RUSYA	143.439.832	-0.01	1.93
10	MEKSİKA	128.632.004	1.27	1.73

Tablo 3: 2016 Yılı İtibariyle Dünya'da En Fazla Nüfus Barındıran İlk 10 Ülke

Kaynak: <http://www.nufusu.com/dunya-nufusu>, erişim: 28.03.2017

Nüfus yoğunluğu ve aynı zamanda nüfus dağılışı pazarlama alanı ile doğrudan ilişkilidir. Yoğun ve belli bir bölgede toplanmış bir demografik özellik taşıyan ülkede pazarlama kanallarının ve pazarlama birimlerinin organizasyonu hem daha kolay hem de daha ekonomiktir. Bu durum taşıma girdilerini düşüreceği gibi pazarlama bürolarının giderlerinin de daha düşük olmasını sağlayacaktır. Yoğun nüfuslu alanların ulaşım ve iletişim ağları seyrek nüfuslu alanlara göre daha sorunsuz ve gelişmiş durumdadır.

Nüfus yoğunluğu gibi bir ülkenin yaş kompozisyonu da uluslararası pazarlamada önemli bir demografik unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Genç nüfus yeni ürünlere, özellikle de cep telefonu gibi elektronik ürünlere daha fazla meraklıdır ve bu durum onları potansiyel müşteri durumuna dönüştürmektedir. Yine genç nüfus hazır gıda pazarı için de önemli bir müşteri kitlesidir. Yaşlı nüfus kitlesi ise sağlık ürünleri tüketimine uygun bir Pazar alanı oluşturmaktadır.

Özetle demografik faktörler yukarıda ele aldığımız örneklerden de anlaşıldığı gibi uluslararası pazarlama da önemli bir makro ve hatta mikro çevre faktörü olarak dikkat çekmektedir.

1.1.5.Teknolojik Çevre

Küreselleşmeye paralel olarak hızla gelişen ve değişen teknolojik yenilikler uluslararası pazarda önemini artırarak devam ettirmektedir. Özellikle bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler tüketici davranışlarını, insanların yaşam biçimlerini, alışkanlıklarını büyük ölçüde etkilemektedir. Teknolojik gelişmeler yeni sanayileşme biçimlerini yarattığı kadar ürünleri ve hizmetleri de değiştirmektedir. Hızla yaygınlaşan internet kullanımı kısa sürede haberdar olmayı sağladığı gibi, satın alma ve ödeme yapma da da büyük kolaylıklar ve yenilikler getirmektedir. Günümüzde halkla ilişkiler, reklam, satış, satış geliştirme, doğrudan pazarlama ve diğer etkinliklerde yüksek teknoloji hayatın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.

Burada uluslararası pazarlamada teknolojinin önemi konusunda Almanya'da yeni yaşanan güncel bir gelişmeyi de not etmek yararlı olacaktır. Almanya'nın Hannover kentinde düzenlenen bilişim fuarı CeeBIT 2017'de Japonya Başbakanı Shinzo Abe dördüncü endüstri devriminden sonra Tokyo'da Society 5.0 ismiyle 5. Sanayi devriminin başladığını ilan etmiştir. İnsansız bir yaşamın kapılarını aralayan Society 5.0 kapsamında moda sanayisini de etkileyen bilişim teknolojileri sayesinde artık tezgahtar yerine akıllı aynalar kullanılmaya

başlamıştır. Müşterilerin dijital ortamda elbise denediği ve seçilen ürünlerin üretilerek tüketicilere gönderildiği bu sistem sayesinde daha fazla ürün pazarlandığı dile getirilmektedir. Japonya’da Seiren adını taşıyan tekstil firmasının CEO’su Tatsuo Kawada bu durumu şöyle aktarıyor:

“Bugüne dek tekstil endüstrisinde ürünlerin %60’ı satılırsa bu rakam büyük bir başarı olarak görülüyordu. Bu da demek oluyor ki her üretimin %40’lık payı kayıptı. Şimdi ise bilişim teknolojileri sayesinde sadece sattığımız ürünleri üreteceğiz. Farklı stiller, küçük üretimler, kısa sürede teslimat” (<http://tr.euronews.com/2017/03/24/5-endustri-devrimi-cebit-te-basladi>, erişim: 27.03.2017). Tatsuo Kawada’nın anlattığı bu durum bilişim teknolojilerinin pazarlamadaki önemini ortaya koymasından hem ilginç, hem de güncel bir örnek oluşturmaktadır.

İşletmelerin teknolojik çevreleri ulusal teknolojik çevre ve hedef piyasadaki teknolojik çevre olmak üzere iki boyutta değerlendirilebilir. Ulusal teknolojik çevre hedef piyasadaki yeni ürün, enerji, taşıma, iletişim, iş gücü verimliliği ve yönetimin etkinliği gibi konuları kapsamaktadır. Uluslararası teknolojik çevre ise uluslararası pazarlara yönelik iletişim ve ulaştırma imkanları ile diğer teknolojik alt yapılar gibi konuların ele alınmasını gerektirir (Taşkın, 2012, s. 88). Burada iletişim altyapısı, dış pazarlarla iletişim durumu, kara, hava ve deniz yolu ulaşım araçları, teknolojileri ile bunların ulaşım ağları ve ulaşım altyapı hizmetleri, ürün dağıtım kanalları, tedarik zincirleri başlıca araştırma konuları olarak dikkat çekmektedir.

Uluslararası pazarlamada teknoloji her şeyden önce firmanın bizzat kendisini etkilemektedir. Uluslararası pazarlama faaliyetine giren veya girmeyi düşünen firma pazarlama stratejilerini de yeni teknolojilere uyarlaması gerekmektedir. Bunlar ürün, teknoloji ve pazar olmak üzere üç farklı süreçte kendini göstermektedir. Örneğin bir firma mevcut olan teknolojiyi kullanarak yeni bir ürün geliştirerek yenilik yapabilir. İskoç viskisinin Japon pazarına özel markalı bir ürünle girmesi buna güzel bir örnek oluşturmaktadır. Mevcut bir ürün değişikliğine gitmeksizin uluslararası yeni pazara girmek isteyen firma ise tümüyle yeni bir pazarlama programı oluşturması gerekir. Bu programın hazırlanması yeni teknolojilerden yararlanılmasını gerekli kılmaktadır. Hatta firma bazı gıda sektöründe olduğu gibi yeni bir teknoloji ile üretim maliyetlerini de azaltabilir. Burada ürün ve pazar değişmemiş, böylece uluslararası pazarlara yönelik bir atılımın temeli atılmıştır (Bradley, 2002, s.14-15).

Teknolojik yenilikler yalnızca firmanın kendisini değil, müşteri ilişkileri yöntemlerinin şekillerini de değiştirmektedir. Bu kapsamda bilişim teknolojileri özellikle;

- Pazarlama operasyonlarının çeşitlendirilmesinde,
- Pazarlama aktivitelerinin yürütülmesinde,
- Satış yönetiminde,
- Servis ve çözümlerinde,
- Müşteri veri tabanlarının oluşturulmasında,
- Pazarlama stratejisi ve planlar geliştirilmesinde büyük destekler sağlamaktadır

(Noble ve Mokwa'dan aktaran Güleş, 2004, s.237)

Teknolojik yenilikler müşteri yani tüketici üzerinde de etkilidir. Tüketici istek ve eğilimlerinin pazarlama üzerindeki rolü teknolojik yeniliklerle artmış bulunmaktadır. Tüketicinin satış noktalarına gitme zorunluluğunun ortadan kalkması teknolojinin ona sağladığı önemli bir fırsattır. Yine tüketicinin fiyat konusunda bilgilenmesinde ve fiyat karşılaştırmaları yapmasında internet ağlarının gelişmesinin büyük etkisi bulunmaktadır. Günümüzde bu teknolojik gelişmeler aslında bir bakıma “mobil pazarlama” gibi bir kavramın da doğmasına neden olmuştur.

1.1.6.Doğal Çevre

Burada son olarak uluslararası pazarlamada makro çevre faktörü olarak doğal çevre unsurlarını ele alacağız. Doğal çevre denildiğinde ilk olarak akla gelen hava, toprak, su, ham maddeler, ormanlar, ovalar v.b. gibi doğal unsurların pazarlama faaliyetleri üzerindeki etkileri gelmektedir. Konu biraz detaylandırıldığında ise özellikle azalan ham maddeler, azalan enerji kaynakları, çevre kirliliği, çevre politikaları, ürün güvenliği, atıklar gibi unsurların ön plana çıktığı dikkati çekmektedir.

Uluslararası pazarlamanın doğal çevre faktörü ile ilişkisi konusunda dikkati çeken ikinci konu ise mevcut literatürde konunun sıklıkla ele alınmadığı ve aynı zamanda da yeterince tartışılmadığıdır. Özellikle maksimum kâr güdüsüyle hareket eden işletme sahiplerinin 19. ve 20. yüzyılda doğal çevreye gereken önemi vermedikleri; hatta doğal çevreyi ihmal ettikleri görülmektedir. Böylece doğal kaynakların aşırı kullanımından doğan sorunlar gelecek kuşakları tehdit ettiği gibi, günümüzde var olan hava, su ve toprak kirliliği

sorunları insanlığı olduğu kadar bizzat işletmelerin geleceğini de sıkıntıya sokacak duruma gelmiş bulunmaktadır.

İşletme alanında doğal çevrenin öneminin fark edilmesi 1990'lı yıllardan sonra başlamıştır. Sivil toplum kuruluşlarının, çevre dostu örgütlerin ve bilim adamlarının konuya dikkat çekmeleriyle birlikte doğal çevreye olan ilgi artmış, uluslararası pazarlama çalışmalarında çevre unsurları daha fazla irdelenmeye başlamıştır.

Bu kapsamda işletmeler artık doğal çevreyi koruyan, sürdürülebilir bir kalkınma anlayışı çerçevesinde doğal kaynakları gelecek kuşaklara da aktaran ekolojik yönetim, ekolojik üretim ve hatta ekolojik pazarlama gibi yeni yaklaşımlara yer vermeye başlamıştır (Kandemir, 2015, s. 14).

Elbette doğal çevre bağlamında hedef ülkelerin hammadde kaynakları en önemli çevre unsurları olarak değerlendirilmelidir. Bu kaynakların bir bölümü sınırsızdır ve hatta bir bölümü de yenilenebilir durumdadır. Ancak günümüzde yoğun olarak kullanılan hammadde, özellikle de enerji kaynakları ise yenilenemeyen kaynaklardan oluşmakta ve bunların da önümüzdeki yüzyılda tükenecek durumda olması gelecek kuşakları tehdit etmektedir. Sınırsız bir kaynak olarak lanse edilen su kaynakları bile şimdiden kirlenmiş bulunmaktadır. Yakın gelecekte Çin bu açıdan en büyük tehdit altında olan ülkedir.

Doğal çevre unsurlarının zenginliği ve çeşitliği açısından bir ülkenin kapladığı alanın genişliği önemlidir. Bu aynı zamanda alt ve üst yapı gibi yatırım projeleri nedeniyle inşaat sektörü için bir fırsat olarak değerlendirilebilir durumdadır.

Ele alınan ve yukarıda farklı yönleriyle irdelenen tezin birinci bölümünde de ara sonuç olarak, pazarlama kavramının zaman içinde pazarlama anlayışındaki değişmelere paralel olarak farklı şekillerde tanımlama gereksiniminin ortaya çıktığı, uluslararası pazarlamanın özü itibarıyla ulusal pazarlama unsurlarını koruduğu, uluslararası pazarlamada makro çevre faktörlerinin önemli olduğu ve her bir faktörün ayrı ayrı önemini korumakla birlikte pazarlama stratejilerinde tüm faktörlerin göz önünde tutulmasının gerekli olduğu anlaşılmaktadır.

2. BÖLÜM: ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ

Uluslararası pazarlamayı ulusal pazarlamadan ayıran iki temel özellikten birincisi uluslararası pazarlamanın birden çok ülkede yapılması, ikincisi ise pazarlama ortamının kontrol edilemeyen, belirsiz, çok boyutlu ve daha karmaşık bir yapı sergilemesidir. Uluslararası pazarlamanın bu kadar kontrol edilemeyen, belirsiz ve karmaşık bir yapı sergilemesine karşın, firmaları uluslararası pazarlara girmeye iten nedenleri Stump ve Mullen'den aktaran Cengiz, bu çerçevede dört faktörün etkili olduğunu ileri sürmektedir. Bu faktörler uluslararasılaşma, deregülasyon, tüketicinin bilinçlenmesi ve teknolojik ilerlemelere ayak uydurmaktır (Cengiz ve diğ., 2007, s.6-7).

Firmaların uluslararasılaşma çabaları bir taraftan küresel ölçekte üretim tesisleri kurmalarına neden olurken bir taraftan da küresel bir pazar yaratmada etken olmaları sonucunu doğurmaktadır. Uluslararasılaşan firma aynı zamanda artan oranda uluslararası faaliyetlere girerek yeni bir oluşumun da tetikleyicisi durumuna dönüşmektedir. Dünyada özellikle 1950'li yıllardan sonra gelişen uluslararası ticaret bir taraftan da üretim artışlarını körükleyerek çok uluslu şirketlerin oluşmasına zemin hazırlamıştır. Elbette firmaların uluslararasılaşmasında firma ölçeği çok önemli bir unsurdur. Özellikle küçük ölçekli üretim yapan firmaların uluslararasılaşması kolay değil ve hatta çok sınırlıdır.

Deregülasyonlar uluslararası pazarlara girişin önünü açması açısından önemlidir. Bu kapsamda devletçe daha az düzenleme, daha fazla rekabet ve sonuç olarak da yüksek verimlilik ve düşük fiyat ortaya çıkmaktadır ki bu durum uluslararası piyasaların canlanmasının önünü açmaktadır.

Özellikle iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte müşterilerin hem haberdar olma oranları artmış, hem de bilinçlenme düzeyleri yükselmiştir. Böylece müşteriler satın alma kararı verirken daha seçici davranmakta, firma ve ürün tercihlerini uluslararası pazarda kolayca yapabilmektedirler.

Dördüncü motivasyon faktörü olarak ortaya atılan teknolojik ilerlemelere ayak uydurma ise tüm firmaları küresel düşünmeye zorlamaktadır. Ülkeden ülkeye yayılan teknolojik gelişmeler bir taraftan teknoloji transferini ortaya çıkarttığı gibi, bir taraftan da rekabet koşullarını zorlayarak firmaları büyük bir dönüşümün içine itmektir.

Yukarıda belirtilen ve firmaları uluslararası pazarlara girmeyi teşvik eden söz konusu firmaların uluslararası pazarlara giriş kararı vermelerindeki avantajlardan da ayrı değerlendirilemez. Kapitalist bir sistemde firmaların en önemli dürtüsünün maksimum kar elde etmek olduğu hatırlanırsa söz konusu avantajları da bu kapsamda ele almak gerekir.

Kuramsal tartışmalara girmeksizin firmaları uluslararası pazarlara yönelmelerini sağlayan avantajların en önemlilerini, karşılaştırmalı üstünlüklerden yararlanmak, rekabeti koruyabilmek ya da rekabetten kaçmak, vergi avantajı elde etmek, ürün yaşamını uzatmak ve karları artırmak olarak sıralayabiliriz (Akat, 2012, s.2-3).

Daha iyi hizmet olanaklarının bulunduğu, daha zengin doğal kaynaklar, olumlu iklim koşulları, daha ileri teknoloji v.b. gibi unsurlar bir firma için önemli avantajlar olabilir. Bu unsurların bir ülkede daha fazla bulunması karşılaştırmalı üstünlükler açısından önemlidir ve bir firma bu durumdan elbette yararlanmayı düşünecektir.

Karşılıklı üstünlükler kavramı David Ricardo tarafından ortaya atılan Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi'ne dayanır. Bu teoriye göre, bir ülke daha ucuza ürettiği malları ihraç etmeli, görece olarak pahalıya üretebildiklerini de ithal etmelidir. Böylece dış ticaretten sağlanan kazançlar ülke refahını arttıracak ve serbest ticaret yoluyla dünya ekonomik refahında da artışa yol açmaktadır (Erkan, 2012, s.197). Benzer şekilde mal, hizmet ve kaynakların görece olarak bol ve ucuz olduğu bir ülkede firmaların karları da ucuz girdi nedeniyle daha fazla olacaktır.

Rekabeti koruyabilmek veya rekabetten kaçınmak firmalar için avantaj olabilir. Bir ülkede aynı sektörde çok sayıda firmanın varlığı rekabet açısından dezavantajlı bir durum yaratmaktadır. Bu nedenle böyle durumlarda firmalar başka ülkelere giderek varlıklarını sürdürme ve daha fazla pazar olanakları yakalayabilirler. Bu kapsamda Japon otomobil firmaları örnek olarak verilebilir. Otomobil sektöründeki rekabetin fazlalığı nedeniyle bu ülkeden başka yerlerde, özellikle Avrupa ve Amerika'da yatırım yapmışlar ve büyük miktarlarda kazanç sağlamışlardır (Akat, 2012, s.2).

Firmaların uluslararası pazarlardaki önemli avantajlardan birisi de vergi avantajlarıdır. Bu konuda özellikle Çin'in yabancı yatırımcı çekmesi önemlidir. "Çin DTÖ üyeliği sonrası tarifeleri düşürme, tarife dışı engelleri azaltma, yabancı firmalar için pazara girişi kolaylaştırma ve şeffaflık yönündeki taahhüdünü yerine getirme yolunda özellikle de tarifeler konusunda önemli adımlar kat etmiştir. 2007 yılında ithalat vergileri genel olarak ortalama

%9,8 seviyesine düşürülmüştür. Bu oran tarımsal ürünlerde ortalama %15.3 sanayi ürünlerinde ortalama 8,5'tir. Çin aynı zamanda bilimsel ve teknolojik araştırmayı teşvik ve ileri teknoloji yatırımlarına imkan vermek amacıyla bu tür ekipman ve makine ithalatında vergi muafiyetine gitmiştir" (<http://dijitalport.com/cinin-gumruk-tarifeleri-engeller-ve-uygulamalar/> erişim: 05.04.2017).

Yine Türk tekstilcilerin Romanya gibi ülkelerde yatırım yapması da bir ölçüde vergi avantajlarına bağlanabilir. Nitekim ithalat vergileri açısından Romanya, AB, EFTA ve CEFTA ülkelerine çok sayıda üründe diğer ülkelere uyguladığından daha düşük gümrük vergisi uyguladığı bilinmektedir.

Klasik üretim yapan firmaların bu tarz üretimlerini sürdürmesi, başka bir deyişle ürün yaşamını uzatması uluslararası pazarda daha az gelişmiş alanlara yönelmesiyle mümkün olabilmektedir. Yeni teknoloji ürünlerindeki fiyat yüksekliği geliri görece olarak düşük ülkelerde bu ürünlere erişimin önünde büyük bir engel oluşturmaktadır. Bu nedenle daha eski teknoloji ürünleri bu ülkelerde daha kolaylıkla pazar alanı bulabilmektedir. Söz konusu avantajlar firmaların karlarını arttırması bağlamında önemli avantajlar olarak değerlendirilmektedir.

Uluslararası pazarlara giriş avantajları ile ilgili olarak ele alınan bu genel değerlendirmelerden sonra, uluslararası pazarlara giriş konusunda gerçekleştirilen stratejilerinin de ortaya konulması konunun bütünselliğe ulaştırılması açısından gereklidir.

Genel olarak ulusal pazarlarda kolaylıkla tutunan firmalar çoğunlukla yerel kalmayı tercih etmektedirler. Bununla birlikte, tüm belirsizliklere ve risklere karşın ulusal pazarlardan çok daha büyük potansiyel taşıyan uluslararası pazarlara giriş kararı verilmektedir. Yeni uluslararası pazarlara girmeye karar veren firmalar çok değişik strateji kullanmaktadırlar. Strateji belirleme bir süreç olarak ortaya çıkmakta ve nihai karar belli aşamalardan sonra verilmektedir.

Stratejik kararın verilmesinden sonra en temel konu ise uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinin bir ya da birkaçının seçilmesidir. Uluslararası pazarlara giriş stratejileri konusunda mevcut literatür gözden geçirildiğinde, uluslararası pazarlara giriş yöntem ya da stratejilerinin birkaç başlık altında toplandığı ya da sınıflandırıldığı dikkat çekmektedir.

Firmaların uluslararası pazarlara girişte kullandığı ya da tercih ettiği stratejiler üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar:

1/ İhracata dayalı uluslararası pazarlara giriş stratejileri,

- Dolaylı ihracat: Yurtiçi pazarda yabancı ziyaretçilere satış yapmak
- Yabancı bir aracı ya da dağıtımçı aracılığıyla doğrudan ihracat yapmak
- Yurtdışındaki bir yan satış kuruluşu aracılığıyla doğrudan ihracat yapmak

2/ Anlaşmalara dayalı uluslararası pazarlara giriş stratejileri,

- Lisans vermek
- Franchising veremek
- Teknik anlaşmalar
- Hizmet ve yönetim sözleşmeleri
- Yap işlet devret sözleşmeleri
- Ortak üretim anlaşmaları
- Üretimi yurtdışında başka bir firmaya yaptırma anlaşmaları

3/ Yatırıma dayalı uluslararası pazarlara giriş stratejileri

- Ortak girişimler
- Yurtdışında doğrudan yatırım ve şirket alımları şeklinde sınıflandırılabilir (Bradley, 2002, s.250-251.).

Firmaların uluslararası pazarlara giriş stratejilerini belirleyen en önemli etken ise mülkiyet ve kontrolün nasıl olacağına belirlenmesidir. Uluslararası pazara giriş kararı veren firmanın mülkiyet ve kontrolün tamamen kendisinde olmasını istediği durumlarda firma, doğrudan yatırım veya stratejik birleşme kararı verilmektedir. Düşük oranda mülkiyet ve kontrol bulunmasının talep edildiği durumlarda ise lisans verme tercih edilmektedir. Her durumda bir ara yöntem olarak ise franchising, yönetim sözleşmesi veya ortak girişim yöntemleri arasında seçim yapılmaktadır (Cengiz vd. 2007, s.14).

Butkoviç vd.(2014)' de firmaların seçtikleri uluslararası pazarlara giriş stratejileri bağlamında üç temel stratejiye dikkat çekmektedir. Bunlardan birinci strateji grubu klasik grup olarak adlandırılarak ithalat ve ihracat şeklinde ikiye ayrılmaktadır. İkinci ve orta düzeyde karmaşık bir strateji olarak adlandırılan grupta ise lisans verme, montaj işlemleri, sözleşmeli imalat ve franchising yer almaktadır. Üçüncü ve karmaşık strateji grubu

kapsamında da ortak girişimler ve firmanın hedef pazarda kendi şirketini yaratması olarak belirtilmektedir (Previsic ve Dosen'den aktaran Butkoviç vd., 2014, s.505).

Aşağıda söz konusu uluslararası pazarlara giriş stratejileri ve bunların alt türleri ana çizgileriyle ele alınacaktır.

2.1. İhracata Dayalı Pazara Giriş Stratejileri

Uluslararası pazarlara giriş stratejilerinden birisi olan ihracat daha çok küçük ölçekli ve ihracat deneyimi henüz yeni olan firmaların kullandığı bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Bunun en önemli nedeni ihracat stratejisinin diğerlerine göre daha az riskli olmasıdır. İhracat stratejisi daha az düzeyde taahhüt ve daha az kaynak ayırma gereksinimi nedeniyle firmaları büyük oranda rahatlatan bir durumdur. Aynı şekilde geniş kaynaklara sahip olmayan firmalar uluslararası pazarda siyasal risklerden, belirsizliklerden ve diğer olumsuz çevre faktörlerinden daha az etkilenmeleri nedeniyle bu tür bir giriş stratejisini tercih etmektedirler.

Uluslararası pazarlamada ihracat bir süreçtir. Firmaların uluslararası pazarlara giriş stratejisi süreci basitten karmaşığa doğru ve edinilen tecrübeye dayalı olarak farklı altı aşamadan geçerek olgunluk seviyesine ulaşmaktadır. Bu aşamalardan birincisinde, firma ihracat yapmayı düşünmemekte, dış pazarlardan aldığı siparişleri dikkate almamaktadır. İkinci aşamada firma dış pazarlardan ilk kez aldığı ilk siparişlere cevap vermekte, fakat aktif olarak ihracat yapma imkânlarını araştırmamaktadır. Üçüncü aşamada firma aktif olarak ihracat yapma imkânlarını araştırmaya başlar. Dördüncü aşamada firma kendine coğrafi açıdan yakın bir ülkeye deneme anlamıyla ihracat yapmaya başlar. Beşinci aşamada deneme yaptığı ülkede ihracat konusunda tecrübe kazanmaya başlar. Nihayet altıncı aşamada firma ticaret mesafesi bakımından daha uzak ülkelere de ihracat yapma imkânlarını araştırmaya başlar (Bradley, 2002, s.372.).

Görüldüğü gibi başlangıçta düşük risklerle uluslararası pazara girmeye adım atan firma tecrübe kazandıkça farklı alanlara yönelmekte ve daha fazla riski de göğüsleyebilmeyi göz önüne almaktadır.

Uluslararası pazarlara ihracat yoluyla giriş yapan firmalar genellikle iki model kullanmaktadırlar. Bu modellerden birisi dolaylı ihracat yöntemi, diğeri ise dolaysız ya da doğrudan ihracat yöntemidir.

2.1.1. Dolaylı İhracat

Bu tür ihracat yöntemi firmanın kendi ülkesinde yaptığı üretimi yine kendi ülkesindeki ihracatçı bir kurum aracılığıyla yurt dışına satma operasyonudur. Bu durumda firma yurt dışına yapılan satışta kontrolü büyük ölçüde yitirmektedir.

Dolaylı ihracat stratejisi özellikle doğrudan ihracat yapma olanaklarının kısıtlı olduğu, uluslararası pazar bilgisinin olmadığı ya da sınırlı olduğu ve ilk ihracat deneyimini yapacak olan firmalar için tercih edilen bir yöntemdir. Elbette burada temel neden firmanın risk almaktan çekinmesidir. Tüm olumsuz durumlara karşın dolaylı ihracat hem risklerin dağıtılması hem de ihracat yapma konusunda firmalara deneyim kazanma şansı vermesi açısından önemlidir. Öte yandan ihracatı yapan aracı kuruluş mal ve hizmetin hedef ülkeye taşınması, burada dağıtım organizasyonunun kurulması ve ürünün satışını üstlendiğinden üretim yapan firma maliyet ve işlemlerden de tasarruf da edebilmektedir. Firmanın kendi ülkesinde kurulmuş olan ve ihracat işlemlerini yapan aracı kuruluşların başlıcaları şunlardır:

- İhracat ticaret firmaları,
- İhracatçı birlikleri,
- İhracat yönetim firmaları,
- Yabancı tüccar ve temsilcilikler,
- İhracatçı firmanın uluslararası dağıtım faaliyetini yapan kuruluşlar (piggyback ihracatı)
- Komisyoncular ve yerli tüccarlardır (Cengiz vd. 2007, s.33).

Firmalar dolaylı ihracatlarını bu kuruluşların bir veya birkaçını kullanarak ihracat faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler.

2.1.2. Dolaysız / Doğrudan İhracat

Firmalar ihracat deneyimi kazandıkça ve ihracat hacimleri büyüdükçe yurt dışı pazarlarda kullandıkları dolaylı ihracat yöntemlerini yavaş yavaş terk ederek bunun yerine doğrudan ihracat yöntemine başvurmaya başlarlar. Bu yöntem firmanın kendi ülkesindeki aracı kuruluşlarını kullanmak yerine, hedef ülke pazarına doğrudan kendisinin girmesidir. Böylece aracı kuruluşlarca yapılan ihracattaki kontrol ele geçirilerek hedef pazara doğrudan girilmeye başlanır. Ancak burada da pazarlama faaliyeti öncelikle deneyim kazanmak açısından hedef ülkenin aracı kuruluşlarının kullanılması şeklindedir.

Doğrudan ihracat yöntemi dolaylı ihracat yöntemine göre firmaya daha fazla karlılık sağlamaktadır. Bu karlılığı sağlayan önemli fırsatlar doğrudan ihracatın firmanın kontrolünde olmasıyla yakından ilgilidir. Firma zaman içinde hedef ülkede denetim gücünü büyük ölçüde kontrol ederek daha yüksek bir pazarlama bilgisi birikimine sahip olur.

Doğrudan ihracat yönteminde firma öncelikle bir ihracat departmanı kurmakta ve bu departman aracılığı ile hedef ülkede pazarlama araştırması, fiyat araştırması, pazarlama iletişimi, lojistik faaliyetleri ve ihracat dokümantasyonu gibi faaliyetlerin yürütülmesi sağlanır. Bu departman zaman içinde bir kar merkezi olarak çalışan ve kendi kendine yetebilen bir birime dönüşebilir.

Uluslararası pazarlara doğrudan ihracat yöntemiyle giriş yapan firmalar yabancı araçlar kullanarak da bu stratejilerini uygulamaya sokmaktadırlar. Bu araçlar;

- Yurt dışı satış büroları,
- Yurt dışı satış temsilcilikleri,
- Acenta,
- Distribütör,
- Gezici satış görevlileri,
- Uluslararası pazarlarda toptancılar ve perakendecilik olarak ele alınmaktadır

(Cengiz vd. 2007, s. 38).

Yurt dışı satış büroları ihracatçı firmanın uluslararası pazardaki ürün pazarlamasını ve dağıtım faaliyetlerini yürütür. Yurt dışı satış temsilcilikleri ihracat yapan firmanın hisselerinden ve ya yabancı sermaye ile kurulmuş bir ortaklıktan oluşur. Acenteler ise ihracatçı firma ile belli bir sözleşmeyle kurulurlar ve yaptıkları pazarlama faaliyetlerinden komisyon alırlar.

Yurt dışı araçlardan olan distribütörler acentelerden farklı olarak çalışmaktadırlar. Bu kuruluşlar ithalatçı firmanın mallarını satın almakta ve bu malların satışını kendi adlarına gerçekleştirmektedirler. Genel olarak ihracatçı firmadan bağımsız olarak çalışan distribütörler ihracatçı firma ile süre, iptal koşulları, bölgenin tanımlanması, haklar ve hukuki konular ile ilgili olarak sözleşme yapmaktadırlar.

Uluslararası pazarlamada sıklıkla kullanılan bir diğer yabancı aracı gezici satış görevlileridir. Bunlar ihracatçı firmanın ürünlerinin uluslararası pazarlarda tanıtımını yapan ve bu yolla talep yaratarak ürünleri satışını yapan kuruluşlardır.

Uluslararası toptancılar ihracatçı firmanın hedef pazardaki doğrudan ulaştığı ve firmanın ürünlerinin satışını yapan kuruluşlardır. Bu toptancılar ihracatçı firmadan satın aldığı ürünleri başka imalatçı ya da ticari kuruluşlara satarak faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Bu sistemin son halkasını ise perakendeciler oluşturmaktadır. Perakendeciler ihracatçı firmanın ürünlerini hedef pazarda nihai müşteriye satan kuruluşlar olarak dikkati çekmektedir (Cengiz vd. 2007, s. 39-43).

Uluslararası pazarlamada doğrudan ihracat modelinin son yıllarda önem kazanan ve giderek gelişen bir biçimi e-ticarettir. Yirminci yüzyılın son çeyreğinde yaşanan devrim bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen değişimlerle yakından ilgilidir. Özellikle 1990'lardan sona bilgisayar ve buna bağlı olarak gelişen internet çepçevre Dünyayı bir ağ haline dönüştürmüştür. E-ticaret olarak da adlandırılan elektronik ticaret doğrudan ihracatın yeni bir varyasyonu olmakla birlikte aslında kendisi başlı başına bir ihracat ve pazarlama şekli olarak değerlendirilmelidir. Günümüzde e-ticaret Dünyada çok yaygınlaşmış ve bu yeni ticaret biçimi hemen hemen tüm konutlara hatta tüm ceplere girmiş durumdadır.

E-ticaret Dünya Ticaret Örgütü'ne göre "elektronik ticaret, mal ve hizmetlerin üretim, reklam, satış ve dağıtımlarının telekomünikasyon ağları üzerinden yapılmasıdır" (Canpolat, 2001, s.13). E-ticaret ile ilgili olarak yapılan bir başka tanımlama "e-ticaret geleneksel bilgi teknolojisi sistemlerinin geniş imkânlarıyla internet kişilere erişim imkânlarının birlikteliğidir" şeklindedir (Marangoz, 2011, s.182). Görüldüğü gibi e-ticaret internet aracılığıyla üreticileri, satıcıları, tedarikçileri, bayileri ve müşterileri bir araya getiren bir ticaret yöntemidir.

E-ticaret kendi içinde de işletmeden işletmeye (Business-to-business / B2B), işletmeden tüketiciye (Business-to-consumer / B2C), işletmeden kamuya (Business-to-government / B2G), tüketiciden tüketiciye (Consumer-to-consumer / C2C) ve mobil ticaret (m-commerce) olmak üzere beş farklı tipe ayrılmaktadır (Gupta, 2014). Tüketiciden tüketiciye (C2C) yalnızca özel bireyler ve tüketiciler arasında yapılan e-ticareti kapsar. Bu tür e-ticaret elektronik pazarın büyümesinde etkilidir ve çevrim içi açık artırmalar bu kapsamda değerlendirilir. M-ticaret ise kablosuz teknoloji sayesinde özellikle cep telefonları veya

sayısal yardımcıları (Personal digital assistant/PDA'lar) ile mal ve hizmet alım satım işlemidir. Japonya bu konuda Dünya lideri durumundadır (Gupta, 2014).

E-ticaretin Dünyada bu denli yaygınlaşmasının elbette birçok nedeni bulunmaktadır. E-ticaret Pazar alanını somut bir düzlemde sanal ortama taşımaktadır. Böylece geleneksel aracılık devreden çıkmakta alıcı ve satıcı karşı karşıya gelebilmektedir. E-ticaret ticaret faaliyetlerini hızlandırmakta ve yaygınlaştırmaktadır. E-ticaret yalnızca büyük firmaların değil küçük mal ve hizmet üreticilerinin de pazara kolaylıkla girmelerine imkân tanımakta rekabeti artırmaktadır. E-ticaret özellikle finansal işlemlerde coğrafi ve ekonomik sınırları ortadan kaldırmaktadır. Bu ticaret biçiminde alım, satım, takas veya başkaca işlemler açık olarak yapılmaktadır. E-ticaret zaman kavramını ortadan kaldırmıştır (Marangoz, 2011, s.186-187).

E-ticaretin bu genel avantajlarının yanı sıra işletmeler açısından da önemli olan ve işletmelerin daha fazla kar elde etmelerini sağlayan pek çok sektör bulunmaktadır. E-ticaretin maliyet tasarruf oranları, uçak bileti rezervasyonlarında % 87, bankacılık hizmetlerinde % 89, hayat sigortası poliçelerinde % 50, yazılım % 97-99 ve fatura ödemesinde % 67-71 olduğu ortaya konulmuştur (Kaynak: Gartner grup).

E-ticaretin bu olumlu yönlerinin yanı sıra olumsuz yönleri ve içsel sorunları da bulunmaktadır. Bu ticaret yöntemine getirilen eleştirilerin başında ülkeler arasındaki refah düzeyi arasındaki artışı az geliştirmiş ve gelişme yolundaki ülkeler aleyhine olumsuz etkileyeceği eleştirisi gelmektedir. Bu konuda önemli sayılabilecek bir diğer eleştiri, e-ticaretin işgücü fazlası ortaya çıkaracağı gerekçesiyle işsizliği arttıracak olmasıdır. Üçüncü bir eleştiri ise henüz e-ticaretin hukuki altyapısının tam olarak çözümlenememiş olmasıdır (Canpolat, 2001).

Tüm bu olumlu ve olumsuz yönlerinin bulunmasıyla birlikte e-ticaretin hacmi yıldan yıla büyümekte ve Dünyayı çepeçevre sarmaktadır. Global B2C E-commerce Report 2016'ya göre Dünya çapında e-ticaret 2015 yılında % 19.9 artışla 2.273 Trilyon Dolar olurken, 2016'da %17.5 artışla 2.671 Trilyon Dolara yükselmiştir. Dünya e-ticaret hacmi yıllara göre sürekli olarak artış göstermekle birlikte artış hızının da ise belli bir azalma gözlenmektedir. Bu e-ticaret alanında Dünyada belli bir doygunluğa erişmekte olduğu anlamına da gelebilir.

Dünya’da e-ticaretin bölgesel dağılımına bakıldığında ise Asya-pasifik bölgesi 1.057 Trilyon Dolarlık bir hacimle ilk sırada gelmektedir. Bu bölgeyi ise Kuzey Amerika (644 Milyar Dolar), Avrupa (505 Milyar Dolar), Latin Amerika (33 Milyar Dolar ve Arap Birliği Dünyası (MENA bölgesi-26 Milyar Dolar) izlemektedir.

E-ticaretin ülkeler itibariyle sıralamasında ise 2015 yılı itibariyle ilk on ülkeyi Çin (766.5 MD), ABD (595.1 MD), İngiltere (174.4 MD), Japonya 114.4 MD),Fransa (72 MD), Almanya (66.2 MD), Güney Kore (64.8 MD), Kanada (35.7 MD) , Hindistan (25.5 MD) ve Rusya (22.8 MD) oluşturmaktadır.

2.2. Sözleşmeye Dayalı Pazara Giriş Stratejileri

Uluslararası pazarlara giriş stratejileri bağlamında pek çok sektörde ve yine farklı tiplerde sözleşmeye dayalı pazara giriş ve hatta pazarda büyüme yöntemi kullanılmaktadır. Bu strateji ya da yöntemlerden başlıcaları; lisans anlaşmaları, franchising, sözleşmeli üretim, yönetim sözleşmeleri ve anahtar teslim projelerdir (Hollosen’den aktaran, Dulkadir, 2016, s.286). Montaj yoluyla üretim yöntemi de pek çok araştırmada sözleşmeli bir pazara giriş stratejisi olarak yer almaktadır.

2.2.1. Montaj Yoluyla Üretim

Sözleşmeye dayalı uluslararası pazarlara giriş stratejilerinden birisi montaj yoluyla üretim ya da montaj operasyonları olarak adlandırılmaktadır. Burada yapılan işlem bir firmanın kendi ürününe ait olan parçaların tamamını ya da bir kısmını hedef ülkeye ihraç ederek bu parçaların bu ülkede birleştirilmesi esasına dayanır. Burada temel soru firmanın ürünün kendisini değil de neden parçalarını ihraç ederek başka ülkede montaj işlemini gerçekleştirdiğidir? Ya da başka bir anlatımla firma hangi avantajları nedeniyle başka bir ülkede montaj operasyonuna girmektedir?

Alan yazınında bu tür bir stratejinin seçilmesinin nedeni diğer uluslararası pazarlara giriş stratejilerinde olduğu gibi burada da karlılık avantajları olduğu belirtilmektedir. Özellikle parça ve diğer girdilerin taşıma maliyetlerinin nihai ürünün taşıma giderlerinden daha düşük olduğu durumlarda montaj operasyonu tercih edilmektedir. Taşıma maliyetlerinin yanı sıra, hedef ülkedeki ana ürüne uygulanan gümrük vergisi yüksekliği de önemli bir montaj operasyonu uygulamasının tercih edilmesine neden olmaktadır. Aynı şekilde montajın

yapıldığı ülkedeki işgücü maliyetlerinin düşüklüğü de bir başka avantaj olarak değerlendirilmektedir (Sert, 2008,s.23).

Montaj stratejisinin seçilmesinin elbette tek nedeni maliyet avantajları da değildir. Burada ev sahibi ülkenin yasal çevresi ve hükümet politikalarının da etkili olduğu dikkati çekmektedir. Bu kapsamda ev sahibi ülkelerin tarife ve kota engelleri firmanın montaj faaliyetini tercih etmesine neden olabilmektedir. Yine bazı ülkelerde tamamlanmamış ürünlere uygulanan gümrük vergilerinin düşüklüğü de bu kapsamda değerlendirilebilir (Cengiz vd., 2007, s.129).

Hedef ülke pazarlarına girişte montaj uygulamasının görüldüğü en önemli sektör otomotiv ve tarım araçları sektörüdür. Firmanın kendi ülkesinde ürettiği otomobil ya da tarım aracının uluslararası taşıma maliyetinin yüksek olduğu durumlarda bu ürünlerin parçaları stratejik hedef olarak seçilen ülkeye ihraç edilerek burada birleştirilmektedir. Ford, Nissan, Honda gibi önemli otomobil fabrikalara bu tür operasyonlara sıkça başvurmaktadır Eczacılık sanayisi ve alkolsüz içecek üretiminde de parça montajı olmamakla birlikte temel girdilerin ve bileşenlerinin hedef ülkelere ihraç edilmesi, ihraç edilen bu ürünlerin kapsül haline getirilmesi veya şişelenmesi de bu strateji kapsamında değerlendirilmektedir (Cengiz vd., 2007, s.128-129)..

Benzer şekilde General Motors (GM) kendi araçları için gerekli olan parçaları Amerika, Almanya, İngiltere, Brezilya ve Avusturya'da üretmektedir (Hennessey ve Jeannet'den aktaran Sert, 2008, s.23).

Türkiye'de faaliyette bulunan pek çok otomobil firmasının Türkiye'de bulunma nedeni Avrupa ve Ortadoğu pazarlarına yakın olmanın sağladığı coğrafi bir avantaj olarak değerlendirilmelidir.

2.2.2. Lisans Anlaşmaları

İhracat yoluyla uluslararası pazarlara giriş stratejisine göre lisans anlaşmaları daha fazla avantaja sahip, fakat karları daha düşük olan bir stratejik yöntemdir. Bu yöntem ile firma düşük bir yatırım karşılığında uluslararası pazarda yerini alabilir. Lisans alan firma ise küçük bir yatırımla yeni bir teknolojiyi elde etme imkânına ve marka avantajına sahip olur. Günümüzde bu yöntem çok yaygın ve kolay bir giriş stratejisi olarak dikkati çekmektedir. Pek

çok ilaç firması, moda firmaları, Coca-Cola, Walt Disney gibi firmalar bu yöntemi sıklıkla kullanmaktadırlar.

Lisans anlaşmaları kabaca bir firmanın sahip olduğu maddi olmayan varlıklarını ihraç etmesi olarak görülmektedir. Bu ihracat, firmanın üretim ve ticari uzmanlığının belli bir bedel karşılığında belli bir bedel karşılığında ve sözleşmeyle kiralanması ya da satılmasıdır. Uluslararası pazarlamada lisans verme anlaşması kapsamında bir firma markasının adını, faaliyet uzmanlığını, üretim süreci ile ilgili teknolojisini, patentlere erişim hakkını ve ticari sırlarını lisans verdiği firmaya birini veya birkaçını verebilir (Bradley, 2002, s. 287). Lisans verme anlaşmasının kapsamı yukarıda saydığımız öge ya da konularla sınırlı değildir.

Lisans verme anlaşmasında lisan veren lisansör, lisans alan ise lisensee olarak adlandırılır. Lisans alan firma ise lisans verene ödediği bedel royaltidir. Lisans anlaşması yoluyla uluslararası pazara giren firma marka avantajını kullanarak hedef pazarda yerini alır. Ancak yukarıda da değindiğimiz gibi ülkeden ülkeye değişmekle birlikte lisans anlaşmalarında kar oranı % 3 ile 5 civarında olduğu belirtilmektedir (Cengiz vd., 2007,s.52-61).

Bu kadar düşük karlığa karşın hem lisans veren firma için hem de lisans alan firma için lisans anlaşmalarının pek çok avantajı bulunmaktadır. Temel olarak lisans anlaşmasının avantajları ulaşılması zor olan pazarlara erişimi, düşük sermaye kullanımı yoluyla riskleri yaymayı ve azaltmayı, düşük maliyetlerle farklı ülkelerde ürün performansını sağlamayı, rakip firmalar hakkında bilgi edinmeyi, uluslararası pazarlara girişte karşısına çıkan gümrükler ve kotalar gibi yasal engelleri aşabilmeyi, yerel pazarlarda teslimat ve hizmet düzeylerinin gelişimini sağlamak olarak değerlendirilmektedir (Bradley, 2002, s. 288).

Elbette lisans verme anlaşmasının dezavantajlı yönleri de bulunmaktadır. Bu dezavantajların başında potansiyel rakipler yaratılması gelmektedir. Bu dezavantaj yalnızca lisans verme stratejisinde değil başkaca pazarlara giriş stratejilerinde de bulunmaktadır. Öte yandan lisans verilen firmanın tam olarak denetlenememesi, pazarlarda aktif pozisyon alamama, teknolojinin transfer sorunları gibi ve hatta başkaca dezavantajlardan da söz edilebilir.

2.2.3. Franchising Anlaşmaları

Uluslararası pazarlara giriş stratejilerinden birisi olan franchising, ünlü bir ticari ismin kullanım hakkının başka bir firmaya satılması esasına dayanır. Kelime olarak franchising iktisat alan yazınında imtiyaz, ayrıcalık, imtiyaz hakkı, pazarlamada özel satış hakkı, muafiyet v.b. gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Bu kavram ile ilgili olarak, Uluslararası Franchising Birliği (IFA) şöyle bir tanımlama yapmaktadır: “Franchise verenin, franchise alanın işi ile ilgili olarak know-how ve eğitim gibi konularda ona sunduğu ya da kendi kendisini sürekli bir ilgi göstermekle yükümlü kıldığı sözleşme ilişkisidir” şeklinde tanımlamaktadır. Aynı şekilde Ulusal Franchising Derneği de (UFRAD) bu sistemi “ Bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip tarafın, belirli bir süre, şart ve sınırlamalar dahilinde işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve destek sağlamak sürati ile imtiyaz hakkını, ticari işler yürütmek üzere ikinci tarafa verdiği imtiyazdan doğan, uzun dönemli bir iş ilişkilerinin bütünü” olarak tanımlamaktadır (Küçük, 2011, s.19).

Franchising sisteminde franchisor ve franchisee olmak üzere en az iki taraf bulunmaktadır. Franchisor bir anlaşma çerçevesinde iş sisteminin, ticari ismini ve markasını kullandıran ana firmadır. Franchisee ise ana firmanın isim ve onun sisteminin satın alarak sözleşme kapsamında iş yapma hakkını kullanan firmadır (Aslanoğlu, 2007, s.75).

Franchising sistemi özellikle 1970’li yıllardan sonra Dünya çapında ticaret etkinliklerinin devingenlik kazanması ve bu çerçevede de sözleşmeli ticari ilişkilerin gelişmesiyle yaygınlaşmıştır. Gerek ana firmaya ve gerekse imtiyaz hakkını satın alan firmaya pek çok yararlar ve avantajlar sağlayan franchising sisteminin bu denli gelişmesinin pek çok gerekçesi bulunmaktadır.

Bu gerekçelerin başında franchising veren ana firmanın yeni bir yatırım yapmaksızın karlarını arttırması gelmektedir. Özellikle Dünya çapında bütünleşmeye gidilmesi ve hizmet sektörünün önem kazanmasıyla birlikte bu sistemin giderek yaygınlaştığı görülmektedir. Uluslararası pazarlarda dışa açılma bu sayede hızlanmakta ve ana firma hızla büyüyerek pazar payını arttırmaktadır.

Franchising sistemi yoluyla ana firma daha fazla tanınır hale gelerek markalaşmasını pekiştirirken aynı zamanda da hiçbir yatırım yapmadan dağıtım zincirini oluşturmaktadır. Böylece ana firma kendine rakip olan diğer büyük firmalarla da rekabet gücünü arttırmaktadır (Aslanoğlu, 2007, s.80-84).

Franchising çok farklı alanlara uygulanabilen bir özelliğe sahiptir ve yeni iş alanlarının açılmasını sağlamaktadır. Bu nedenle de ekonomik canlanmanın önünü açmakata ve hatta istihdam olanakları yaratmaktadır.

Franchising sistemi franchising alan küçük firmalar için de avantajlar sağlamaktadır. Belli bir iş deneyimine sahip olmayan küçük firmalar bu sistem sayesinde büyüme ve deneyim şansına da sahip olmaktadırlar. Böylece piyasada daha az hata yaparak ve daha az risk alarak kendilerini geliştirebilmektedirler (Küçük, 2011, s.22-23).

Franchising sisteminin elbette bazı olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Olumsuz yönlerinin başında kontrol güçlüğü gelmektedir. Franchise alan açısından sözleşme bağımlılığı da zaman içinde sorun yaratmaya başlamaktadır.

2.2.4. Sözleşmeli Üretim

Sözleşmeli üretim adından da anlaşıldığı gibi, bir firmanın kendi ürünlerini hedef bir ülkede başka bir firmaya sözleşme kapsamında yalnızca üretim iznini vermesidir. Ürünün pazarlaması ise ana firma tarafından gerçekleştirilir. (Göksu ve Canitez, 1999, s. 19).

Sözleşmeli üretim yöntemi uluslararası pazarlara girişte hedef ülkede yatırım yapmayı gerektirmez. Bu yöntem lisans verme stratejisi ile doğrudan dış yatırım arasında bir ara formül olarak değerlendirilebilir. Üretilen ürünler hedef ülkede pazarlanabildiği gibi başka ülkelere de ihraç edilebilir.

Sözleşmeli üretim yöntemi üretim girdilerinin düşük olduğu ülkelerde pazara girişte kullanılan önemli bir uygulamadır. Asıl amaç ucuz üretim yapabilmektir. Bu amaç işgücünün görece ucuzluğu ya da enerji fiyatlarının düşüklüğü, hammadde fiyatlarının düşüklüğü gibi faktörler sayesinde gerçekleştirilir.

Düşük üretim girdilerinin yanı sıra ulaştırma, depolama, stoklama ve lojistik faaliyetler de bu stratejinin seçilmesinde etkili olmaktadır (Sert, 2008, s.21).

Günümüzde ABD ve Avrupa kökenli firmaların ucuz işgücü nedeniyle üretimlerini Çin, Malezya gibi Uzakdoğu ülkelerinde ve aynı şekilde Latin Amerika Ülkelerinde gerçekleştirmelerini bu tür stratejinin önemli örneklerini oluşturmaktadırlar. Bu kapsamda Nokia, Mercedes, Nike, United Colors of Benetton, IKEA v.b. gibi firmaların üretim sözleşmelerine sıkça rastlanılmaktadır (Cengiz vd., 2007, s.85).

Sınırlı yatırım yapma, maliyet avantajları sağlama, yasal engellerden kaçınma, kültürel ve siyasal dezavantajlardan etkilenmeme v.b. gibi avantajlarının yanı sıra, sözleşmeli üretim yönteminin de diğer sözleşmeli olarak uluslararası pazarlara giriş stratejilerinde bahsedilen genel bazı dezavantajlı yönleri de bulunmaktadır.

2.2.5. Yönetim Sözleşmesi

Yönetim sözleşmesi ana çizgileriyle hedef Pazar ülkeye aktarılan ya da satılan bir yönetim bilgisidir. Uluslararası pazarlamada kullanılan bu strateji özellikle hizmet sektöründe kullanılan bir yöntem olarak dikkati çekmektedir. Bu sistemde yerel işletme sahibi sermaye sağlamakta, yabancı firma ise yerli firmaya yönetim bilgi ve tecrübesini satmaktadır.

Günümüzde yönetim sözleşmelerini en sık ve en yaygın olarak kullanan sektör otelciliktir. Otelcilik sektöründe otel sahipliği ve otel yönetimi birbirinden tamamen ayrı konular haline gelmişlerdir. Bu nedenle çoğu otel kendi sahipleri tarafından değil, bir sözleşme ile profesyonel ekipler tarafından yönetilmektedir.

Çok uluslu otel zincirlerinin uluslararası pazarlarda büyüme stratejileri konusunda yapılan akademik çalışmalar otel yönetmede yönetim sözleşmelerinin önemine vurgu yapmaktadır. Buna göre otel zincirleri uluslararası pazarda büyüme stratejisi olarak % 37'lik bir oran ile yönetim sözleşmelerini, % 28.4'lük bir oranla franchise anlaşmalarını, % 18.8'i tam sahipliği, % 15.8'i de kısmi sahipliğini tercih etmektedirler (Karhunen'den aktaran Met, 2005, s.127) .

Benzer çalışmalarda büyük otel grup ve zincirlerinin olağanüstü büyümelerinin yönetim sözleşmelerine ve franchise vermelerinin önemine vurgu yapılarak, franchise veren otel gruplarının sayıca az olmakla birlikte daha büyük firmalardan oluştuğu, franchise vermenin batı ülkelerinde yaygın olduğu, buna karşın yönetim sözleşmelerinin daha çok gelişmekte olan ülkelerde tercih edildiği dikkat çekmektedir (Met, 2005, s.128).

Otel zincirlerini büyüme başarısı üzerine yapılan bir başka araştırmada da, uluslararası otel işletmelerinin farklı stratejiler kullanarak büyüme yoluna gittikleri belirtilmektedir. Örneğin İnter Continental Hotels Group, Marriott International ve Hilton Hotels Corp. Birden fazla büyüme stratejisi izlerken, Wyndham Worldwide ve Choice Hotels International ise sadece franchisin vererek büyümektedir. Four Seasons Hotels and Resorts ise sadece yönetim sözleşmesi ile büyüyen bir firmadır (Durna vd., 2013, s.721).

Otelcilik sektöründe yönetim sözleşmelerinin yönetim firmasına sağladığı en önemli avantaj tesise tam sahip olama ve ortak girişim firmalarına göre düşük düzeyde yatırım ve minimum risktir. Yatırım riskinin yanı sıra alınan yönetim ücreti ile işletme riski de ortadan kalkmakta ve otel zincirleri için de tam denetim saplanmaktadır. Böylece hızlı ve güvenli bir büyüme gerçekleşebilmektedir (Met, 2005, s.121).

Yönetim sözleşmelerinin de hem işletme sahipleri hem de işletmeyi yönetenler açısından belli avantajları olduğu kadar dezavantajlı yönleri de bulunmaktadır.

2.2.6. Anahtar Teslim Projeler

Anahtar teslim projeler uluslararası pazarlara giriş stratejilerden birisidir. Bu giriş stratejisi bir firmanın uluslararası pazardaki hedef ülkede tüm bir sistemi bir bütün olarak tamamlaması ve müşteriye kullanabilecek halde teslim etmesidir. Bu durum bir sistemin gerekiyorsa inşaatını ya da kurulmasını, işletimini, bakımı, personelinin eğitimini içerir. Proje bitiminde sistem artık müşterinin mülkiyetine girmektedir. Özellikle çok uluslu şirketler farklı türlerde bu tür projeleri üstlenirler. Çünkü bu projeler genellikle çok büyük projelerden oluşmakta ve milyonlarca dolara varan proje bedelleri ödenmektedir. Bu tür projeler petrol rafinerileri, enerji santralleri, petrol ve doğal gaz boru hatları, otoyollar, maden tesisleri, kimya ve ilaç sanayi gibi pahalı ve teknolojik süreçlerin yoğun olduğu sektörlerde yoğunluk kazanmaktadır.

Anahtar teslim projeler yabancı firmalara doğrudan yatırıma yasak olduğu ya da sınırlandırıldığı ülkelerde firmaların uluslararası pazarlara girmesinde kolaylık sağlamaktadır. Örneğin petrol üreticisi ülkelerin pek çoğunda doğrudan yatırım engelleri ve teknolojik olanaksızlıklar nedeniyle bu tür projeler önem kazanmaktadır. Bu tür projelerin en temel avantajı dile getirdiğimiz engeller nedeniyle hedef pazara giriş yapılabilmesi ve doğrudan yatırıma göre de daha az riskli olmasıdır.

Anahtar teslimi projeler bir bakıma proje ihracatı gibi de görülmekte olup genellikle hedef ülkenin devletine satılan dev projeler olarak da dikkati çekmektedir. Özellikle uluslararası ya da büyük ölçekli inşaat firmaları da uluslararası pazarlarda anahtar teslim projeler üslenmektedirler.

2.3 Yatırıma Dayalı Pazara Giriş Stratejileri

2.3.1. Yabancı Direkt Yatırımlar

Doğrudan yabancı yatırım “bir firmanın başka bir ülkedeki firmayı satın alması, yeni bir firma kurması veya o ülkedeki mevcut bir firmanın sermayesini artırmak yoluyla ortaklık kurması ya da mevcut firmalara lisans, know-how, teknoloji ve yönetim bilgisi gibi unsurları katması/getirmesi şeklinde yapılan yatırımlardır” (Yavan, 2003, s.20). Yurtdışında yatırım yapan firma öz sermaye, girişimcilik, teknoloji ve üretimle ilgili tüm bilgileri aktarmaktadır.

Yavan’a göre doğrudan yabancı yatırımlarının geçmişi 16. yy’a kadar gitmektedir. Ancak bu konudaki asıl gelişme ise sanayi devriminden sonra sanayileşen Avrupa ülkelerinin ihtiyacı olan madenlerin çıkarılması, tarımsal hammaddelerin sanayi üretimine hazır hale getirilmesi veya jeostratejik amaçlarla sömürge ve yarı sömürge ülkelerde yatırımlar yapmasıyla gerçekleşmiştir. Doğrudan yatırımlar İkinci Dünya Savaşı sonrasında özellikle 1950’li yıllardan sonra biçim ve yöneldiği sektörler açısından büyük değişim göstermiştir. 1980 ve hatta 1990’lardan sonra liberal değerlerin yeniden yükselmesiyle yabancı direk yatırımlar büyük ilerleme kaydetmiş ve Çin, Orta Doğu, Doğu Avrupa ve Uzakdoğu Asya önemli ölçüde yabancı yatırım çekmiştir (Yavan, 2003. s.22).

Günümüzde de hem gelişmiş. Hem de gelişmekte olan ülkelere doğru ve pazar ekonomisi kapsamında hızla ilerleyen Çin, Rusya ve Eski Doğu Bloku ülkelerine yabancı sermaye akımı gerçekleşmektedir. Yabancı direk yatırımlar daha çok çok uluslu şirketlerce gerçekleştirilmektedir (Cengiz vd., 2007, s.200).

Yabancı bir ülkede yapılacak yatırım yerinin seçiminde günümüzde bazı belirleyici faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. Bunlar, çok genel olarak, yatırım yapılacak ülkedeki pazarın büyüklüğü, yatırım yapılacak ülkenin yakınlık ve konumu, firmanın büyüklüğü, yurtdışında doğrudan yatırım yapmakla ilgi edinilen bilgi birikimi ve rakiplerdir. Firmaları yurt dışında yatırım yapmaya iten unsurlar ise ana başlıklarıyla kaynak arayışları, müşterilere ulaşma, pazarlardaki yeni düzenlemeler, girişimcilik çevreleri, firmalar arasındaki rekabetler ve iş birlikleri, maliyetlerdeki düşüklük arayışı, farklı tüketici talep ve tercihleri, farklı kültür ve Pazar alanlarına erişim v.b gibi unsurlardır (Bradley, 2002, s.309-312).

Doğrudan yabancı yatırımların pek çok avantaj ve dezavantajı bulunmaktadır. Başlıca avantajlı yönleri yabancı ülkedeki ucuz işgücü, ucuz hammadde, taşıma girdilerinin

düşüklüğü, faaliyetlerin büyük ölçüde kontrol altında olmasıdır. En önemli dezavantajı ise politik riskler ve yerel piyasalarda yaşanan türbülanslardır.

2.3.2. Uluslararası Birleşmeler ve Satın Almalar

Birleşme satın alma kanalıyla uluslararası pazarlara giriş stratejisi esas olarak doğrudan yatırım stratejisinin bir türü olarak karşımıza çıkar. Bu sistem yabancı bir firmanın başka bir şirketin hisselerinin çoğunu satın alma yoluyla gerçekleşir. Bu bir satın alma işlemidir. Ya da iki veya daha fazla firmanın bir araya gelerek tek bir şirket olarak faaliyetlerine devam etmesi, başka bir deyişle birleşmesi söz konusu olabilmektedir.

Uluslararası birleşme ve satın almalar uluslararası pazara girişin hızlı bir yoludur. Yabancı bir ülkede yeni bir tesis kurmak firmaya zaman kaybettirmektedir. Oysa var olan bir sistemi satın almak yeni bir yatırım yapmaktan daha kolay olabilmektedir. Bu bağlamda şirket satın almanın iki büyük avantajı dile getirilmektedir. Bunlardan birincisi satın alan firma kullanılmakta olan varlıklar elde etmesidir. İkincisi ise firma kapasite artırımı yapmaksızın anında pazar payı elde etmesidir. Böylece satın alma firmaya kurumsal destek, tedarikçilerin aracılardan ve müşterilerin oluşturduğu işleyen bir sistemin sağladığı yararlar aktarılmış olmaktadır. Hiç kuşkusuz yerel firmalar kendi ülkesinin ekonomik, toplumsal, kültürel, yasal çevreler ve devlet politikaları ile ilgili pek çok bilgi ve tecrübeye sahiptirler. Tüm bu olumlu çevre koşulları da satın alan firmaya aktarılmış olur (Bradley, 2002, s.217).

Uluslararası pazarda satın alma ve birleşme her ne kadar aynı alt başlık altında ele alınmış olmakla birlikte birbirinde ayrılmaktadırlar. Satın alma faaliyetinde ortada yeni bir şirket yoktur. Oysa birleşmede yeni bir firma ortaya çıkmaktadır. Birleşmelerde alıcı ve satıcı değil birleşme yapanlar bulunmaktadır ve kurulan yeni şirket taraflarca ortak bir şekilde yönetilmektedir. Bununla birlikte birleşme ve satın alma faaliyetlerinin % 97'si satın alma şeklinde gerçekleşmektedir (Cengiz vd. 2007, s.160-161).

Uluslararası pazarlarda şirket satın almak ve birleşmeler yapmak çeşitli şekillerde meydana gelmektedir. Bunlar:

- Yatay (Horizontal) satın alma ya da birleşme: Aynı konu, aynı üretim, benzer amaç çerçevesinde faaliyette bulunan firmalar tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerdir.

- Dikey (Vertikal) satın alma ya da birleşme: Bir ürünün üretiminden satışına kadar geçirilen süreçte farklı stratejiler uygulayan şirketlerin gerçekleştirdiği satın alma ya da birleşme faaliyetleridir.
- Şirketler topluluğu ya da karma (Conglomerate) halinde satın alma ya da birleşmeler: Birbirinden farklı faaliyet alanı olan yani değişik alanlarda –ki şirketlerin gerçekleştirdiği faaliyetlerdir.
- Ortak merkezli satın alma (Konsantrik): Ortak merkezli satın alma türü alınan şirketin aynı pazarda, fakat farklı teknolojiye ya da aynı teknolojiye sahip fakat farklı pazarda faaliyette bulunan şirketlerin yaptığı satın alma faaliyetidir (Uzman'dan aktaran Sert, 2008, s. 29 ve Cengiz vd., 2007, s. 172-173).

Uluslararası pazarlarda birleşme ve satın alma faaliyetleri tarihsel süreç içinde farklı dönemlerde ve farklı şekillerde gelişim göstermiştir. Genel olarak bu çerçevede beş farklı dönem ayırt edilmektedir. Birinci dönem yatay birleşmelerin, ikinci dönem ise dikey birleşmelerin yoğun olduğu dönemleri işaret etmektedir. Özellikle 1890-1920'li yıllar arasında aynı sektörde faaliyette bulunan şirketlerin birleşmesi söz konusu olmuştur. 1920-1960'ler arasında ise şirketlerin tedarikçileriyle müşteriye ulaşmak için yaptıkları dikey evliliklerdir. Üçüncü ve 1960-1980 yılları arasında yaşanan dönemde değişik müşteri ve değişik teknolojilere sahip firmalar holdingleşmişlerdir. 1980-1990'lar arasındaki dördüncü dönemde ise fırsatları değerlendiren rekabetçi firmalar agresif evlilikler, satın almalar ve birleşmeler yoluyla büyük/mega anlaşmalar içerisine girmişlerdir. 1990'lardan sonra yaşanan beşinci dönemde maliyetleri küçültmek, faaliyet alanlarını genişletmek, uluslararası pazarda belli bir düzeye gelmek, firmalara değer katmak v.b gibi güdülerle evlilikler ya da satın almalar ön plana çıkmıştır (Hümanitas Doğuş İnsan Gücü Yönetimi, İnsan Kaynakları Fuarı, 2002'den uyarlayarak aktaran Cengiz vd. 200, s. 169).

2.3.3. Ortak Girişimler (Joint Venture)

Ortak girişim kavramı İngiliz ve Amerikan literatüründe genel olarak "joint venture" olarak adlandırılmaktadır. Bu kavram özü itibariyle iki veya daha fazla işletmenin bir araya gelerek inşaat, üretim ya da dağıtım faaliyetleri yürütmek üzere kurdukları bir ortak girişimi işaret etmektedir. Ortak girişim farklı ülkelerin hukuk sistemlerinde de özü itibariyle birbirine benzer şekillerde tanımlandığı dikkati çekmektedir.

Amerikan ve İngiliz hukuk sistemlerinde ortak girişim “iki veya daha fazla kişinin sadece bir işin gerçekleştirilmesi için kar elde etmek ve elde edilen karı paylaşmak amacıyla oluşturdukları bir ortaklık” olarak tanımlanmaktadır. Avrupa Topluluğu şirketler hukukundaki tanımı ise ortak girişim genel olarak “iki veya daha çok birbirinden bağımsız teşebbüslerce kurulan ve kontrol edilen teşebbüs” tür. Federal Alman rekabet sınırlamaları kanununda da ortak girişim “en az iki başka teşebbüsün aynı anda veya daha sonra minimum % 25 oy hakkına sahip sermaye payı ile katıldıkları, bir ortaklıktır” şeklinde tanımlanmıştır (Gürcanlı ve Müngen, 2000, s.100-101).

Bununla birlikte en kapsamlı tanım Akyol tarafından yapılan yanındır. Buna göre joint venture “iki veya daha çok sayıda gerçek veya tüzel kişinin uygulamada büyük iş yapma gücüne sahip olan iki firmanın, genelde biri teknoloji ya da sermaye taşıyan yabancı, diğeri emek ve işletmenin veya inşaatın bulunduğu yerdeki şartları bilen ve emek gücü sağlayan yerel firmanın aralarında birlik meydana getirerek ortak amaca ulaşmak ve elde edilecek karı paylaşmak üzere kurmuş oldukları şirket” dir (Akyol, 1997, s.75).

Ortak girişim bu tanımında da görüldüğü gibi bazı unsurları içinde barındırmaktadır. Bu unsurlardan birincisi **sözleşme unsurudur**. Yani joint ventureler bir sözleşme ile kurulmaktadır. Şirketler faaliyetlerini bu sözleşme koşulları çerçevesinde yürütmektedirler. İkinci unsur **kişi unsuru** olup, ortak girişim iki veya daha fazla gerçek veya tüzel kişinin bir araya gelmeleri ile kurulmaktadır. Üçüncü unsur **ortak amaçtır**. Burada ortaklar sözleşmede taahhüt ettikleri işleri ortaklaşa yerine getirmektedirler. Kar veya zarar ortak paylaşılmaktadır. Ortak kurulan şirket yine **ortak olarak yönetilmektedir** ve bu ortak yönetim şekli dördüncü unsurunu oluşturmaktadır. Beşinci ve son unsur **süredir**. Bu süre belirli bir zaman dilimini kapsayabildiği gibi sürekli de olabilmektedir. Ancak bu durum sözleşmede belirtilmek durumundadır (Dayınlı,1999, s. 55.).

Ortak girişimler bağlamında uygulama alanında joint venture ile konsorsiyumun birbirine karıştırıldığı da hatırlatmakta yarar bulunmaktadır. Birbirine çok benzeyen bu ortak girişim yapıları arasındaki en büyük fark konsorsiyumda ortak girişimler tarafından taahhüt edilen işin bir bölümünün diğerlerinden bağımsız olarak gerçekleştirilmesidir. Halbuki joint venture de her taraf işin kendine düşen bölümünü değil tümünden sorumludur (Barlas, 2016). Joint venturde mülkiyet yapılarında ve faaliyet alanlarında ise bölgeden bölgeye farklılıklar gözlenmektedir.

Ortak girişimler genel olarak uluslararası pazarlara girmenin kolay ancak yüksek riskli bir stratejidir. Ortak girişim yoluyla firmalar finansal, hammadde, teknoloji ve yönetim sorunlarının çözümünde kolaylıklar sağlamaktadırlar.

Ortak girişimlerde yatırımcı çok uluslu bir firmanın üç büyük avantajı bulunmaktadır. Bu avantajlardan birincisi, yatırımcı firmanın maliyetleri ve riskleri yerel ortak ile paylaşıyor olmasıdır. İkinci avantaj ise yerel firma sayesinde hedef ülkenin bilgilerine kolaylıkla erişebilme imkânı bulunmasıdır. Yerel firma ise yatırımcı firmanın teknoloji, pazarlama becerisi, yönetim tecrübesinden yararlanmaktadır. Üçüncü avantaj ise hukuksal engellemeler nedeniyle pazara tek giriş yolu olabilmesidir. Ortak girişimlerin yerel yasalarca tam mülkiyetin yasak olduğu durumlarda hedef pazara girişin biricik yolu olduğu değerlendirilmektedir (Cengiz vd., 2003, s.142).

Bu avantajlarının yanı sıra, ortak firmalar arasında kontrol ve yönetim maliyetlerinin yüksek olması, ortaklar arasındaki anlaşmazlıklar gibi de ortak girişimlerin dezavantajları olarak dikkati çekmektedir.

Uluslararası pazarlara girişte kullanılan stratejilerden birisi olan joint venture inşaat sektöründe kullanılan en önemli pazara giriş yöntemidir. Özellikle petrol, bazı altyapı yatırımları, hammaddelerin işlenmesi gibi alanlarda hedef ülkelerin hükümetleri yabancı şirketlerin ülkelerinde tek başlarına faaliyet göstermeleri yerine kendi ülkesinin bir firması ile ortak girişim yapılmasını tercih etmektedirler.

2.4. İnşaat Sektörünün Uluslararasılaşması ve Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri

Yukarıda uluslararası pazarlara giriş stratejilerini ihracata dayalı pazara giriş stratejileri, sözleşmeye dayalı pazara giriş stratejileri ve yatırıma dayalı pazara giriş stratejileri olmak üzere üç alt başlık halinde incelenerek bunların da farklı türlerini ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Kazakistan'da faaliyet gösteren Türk inşaat firmalarını konu alan tezde inşaat firmalarının uluslararası pazarlara giriş stratejilerini ayrı bir alt başlık altında ele almak konunun bütünselliğe ulaştırılması ve daha iyi kavranması açısından yararlı olacağını düşünülmektedir. Önceki kısımlarda uluslararası pazarlara giriş stratejileri genel hatlarıyla ve sektör ayrımı yapmaksızın değerlendirilmiş ve farklı sektörlerden örnekler verilerek konu zenginleştirilmeye çalışılmıştır. İnşaat sektörü üretimden çok hizmet sektörü olarak ön plana

çıkarmakta ve uluslararası pazarda dev inşaat ve yapım ihaleleri üstlenmektedirler. Bu açıdan inşaat sektörünün uluslararası pazarlara giriş stratejileri diğer sektörlerden farklılık göstermektedir. Çünkü Dünya ölçeğinde meydana gelen yeniden yapılanma süreci özellikle alt yapı yatırımlarına olan gereksinimi ortaya çıkarmış, enerji, iletişim, ulaşım v.b gibi alanlarda devasa inşaat projelerinin yapılmasını gerekli kılmıştır. Bu devasa projelere olan gereksinim inşaat firmalarını çeşitli şekillerde işbirliklerine ve ortaklıklara yöneltmektedir. Bu durum da elbette uluslararası pazarlara giriş stratejilerinin seçiminde bazı yöntemlerin seçilmesini gerekli hatta zorunlu kılmaktadır.

Kabul etmek gerekir ki kapitalist bir sistemde firmaların temel güdüsü daha fazla kar elde etmektir. Uluslararası pazarlara açılmanın temelinde yatan ana neden de budur. Bu pazarlara açılmanın da yukarıda da vurguladığımız gibi çeşitli kanalları bulunmaktadır. Günümüzde inşaat firmalarını uluslararasılaşmaya iten de daha fazla kar elde etmektir. Özellikle geç kapitalistleşen ülkelerde palazlanan ana sektörlerden birisi inşaat sektörüdür. Erken kapitalistleşen ve bugünün gelişmiş ülkelerinde de inşaat sektöründe faaliyet gösteren ve Dünya çapında söz sahibi olan firmalar bulunmaktadır. Gerek geç kapitalistleşen Türkiye ve Rusya gibi ülkelerin ve gerekse erken kapitalistleşen Almanya ve hatta Finlandiya gibi ülkelerin inşaat firmaları marka imajlarını güçlendirerek tek başlarına ya da ortak girişimler yaparak uluslararası pazarda yerlerini almaktadırlar. Pazar alanı ise gelişmekte olan bölgeler, bir başka ifadeyle Doğu Avrupa ülkeleri, Rusya, Çin ve Körfez ülkeleridir. Bu bölge ve ülkelerin en önemli eksikliği altyapılarıdır. Enerji alt yapısı, otoyollar ve havaalanları gibi ulaşım altyapısı, petrol ve doğal gaz gibi doğal kaynakların uluslararası pazarlara aktarılmasını sağlayacak tesislerin yapılmasının gerekliliği batılı ve hatta Türk kökenli inşaat firmalarının bu bölgelere girmelerini adeta teşvik etmektedir. Bu durum inşaat firmaları için önemli ve büyük bir Pazar yaratmaktadır. Bu pazarda uluslararası bir marka olmayan ya da uluslararası bir marka ile işbirliğine girmeyen inşaat firmasının ihale kazanma ya da pazarda tutunma şansı bulunmamaktadır.

Son dönemlerde Dünyada yaşanan ekonomik çalkantılar da inşaat şirketlerini daha fazla uluslararasılaşmaya itmektedir. Daha önce de değinildiği gibi firmalar için dış pazara açılma satışları artırma, daha fazla kaynağa erişme, farklı pazarlarda istikrar yakalamak için önemlidir. Uluslararasılaşma genel ekonomik durumun

iyileşmesinin yanı sıra uluslararası pazara giren ulusların halkları ve hatta devlet yöneticileri arasında da daha fazla yakınlık ve iş birliği fırsatları yaratmaktadır.

İnşaat firmalarının uluslararası pazarlara girme sürecinde en önemli nokta firma yöneticileri tarafından hedef ülke pazarına girip girmeme kararının verilmesidir. Bu karar verildikten sonra asıl yapılacak iş giriş stratejisinin belirlenmesidir. Bununla birlikte inşaat firmalarının uluslararası pazarlara girişi diğer sektörlerle göre daha karmaşıktır.

İnşaat sektörünün uluslararası pazarlara girişi ile ilgili olarak yapılan çalışmaların çok fazla olmadığını belirtmek gerekmektedir. Hırvat inşaat şirketlerinin uluslararası pazarlara giriş stratejilerinin ele alındığı bir çalışmanın (Butkoviç vd. 2014) ilk bölümünde inşaat firmalarının uluslararası pazarlara girişte kullandığı stratejiler ilgili olarak yeterli ve açıklayıcı sayılabilecek bir derleme ve değerlendirme yapılmıştır. Örneğin Gunhan'a göre İnşaat firmaları için ise en uygun stratejinin **anahtar teslim sözleşme, ortak girişim ve kendi yan kuruluşunu yaratmak** olduğu ileri sürülmektedir (Gunhan'dan aktaran Butkoviç vd., 2014, s.506).

İnşaat firmalarının uluslararası pazarlara girişte kullandıkları stratejilerle ilgili olarak alan yazınında rastladığımız en dikkati çeken çalışmalar Chen tarafından kaleme alınmıştır (Chen, 2005 ve Chen 2008).

Chen 2005 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında inşaat firmalarının uluslararası pazarlara giriş stratejisi olarak on farklı giriş stratejisi belirtmektedir (Chen, 2005, s.114). Buna göre, inşaat firmalarının uluslararası pazarlara girişte kullanılan stratejiler şunlardır:

- 1/Stratejik birleşmeler,
- 2/Yap-İşlet-Devret,
- 3/Proje bazlı ortak girişim,
- 4/Temsilcilik,
- 5/Lisans verme,
- 6/Yerel acenta,
- 7/Ortak girişim şirketi,

8/Yan kuruluş şirketi,
9/Şube,
10/Proje bazlı yan kuruluş.

Detaylı bir şekilde yapılan bu sınıflandırmada, firmaların farklı stratejik giriş modelleri gerek belli bir projeye ve veya kontrata bağlı olarak ortaya çıkan girişimler ve gerekse hedef ülkede kalıcı bir şekilde yatırıma yönelik olarak oluşturulan giriş biçimleri/stratejileri ortaya konulmuştur.

Chen, uluslararası pazarlara giriş stratejileri kapsamında 2008 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında ise belli bir sadeleştirmeye giderek iki grup ayırt etmektedir. Bunlardan birincisi **geçici stratejilerdir**. Bu grup kapsamında ise **ortak girişim projesi, tek girişim projesi ve yap-işlet-devret** olmak üzere üç alt tür giriş stratejisi ayırt edilmektedir (Chen, 2008, s. 303-305). Ortak girişim projesi proje bazında ve sözleşme ile yapılan bir yatırımdır. Ortakların karı ve yükümlülükleri sözleşmede belirtilir. Bir inşaat firması herhangi bir ortaklığa girmeden tek başına da yabancı bir ülkede inşaat ihalesine teklif verebilir ve inşaatı üstlenebilir. Bu strateji tek ya da yalnız başına girişim projesi olarak adlandırılmaktadır. Yap-işlet-devret tipi projeler ise bu grubun üçüncü tür stratejisidir ve adından da anlaşılacağı gibi bir işin yapımının üstlenilmesi, belli bir süre işletilmesi ve daha sonra ise işletmenin ya da tesisin devredilmesidir. Yap-İşlet-Devret tipi projeler büyük projeler olup genellikle devlet ihalesi olarak gerçekleştirilmektedir.

Ülkemizde de yap-işlet devret projesi kapsamında yerli ya da yabancı inşaat firmalar ya konsorsiyum şeklinde ya da ortak girişim olarak pek çok inşaat projesi üstlenmektedirler. Yap-işlet-devret modeli ülkemizde kamu-özel işbirliği bağlamında değerlendirilmekte ve bu kapsamda da Yap-İşlet-Devret, Yap-İşlet, İşletme Hakkı Devri, Yap-Kirala gibi farklı türlere ayrılmaktadır. Bu kapsamda daha çok karayolu projeleri, havaalanı projeleri, liman projeleri, yat limanı ile turizm tesisi projeleri ve enerji tesisi projeleri gerçekleştirilmektedir. Ülkemizde başlangıcından itibaren 2015 yılına kadar 198 projenin sözleşmesi yapılmış olup, bunların % 49'u Yap-İşlet-Devret, % 39'u da İşletme-Hakkı-Devri modeli kapsamında yapılmıştır. İşletmede olan 164 projenin bedeli 2015 yılı fiyatlarıyla 43.3 milyar ABD dolarıdır.

Devam eden 34 projenin toplam yatırım bedeli ise 72.1 milyar ABD dolarına ulaşmış bulunmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2015).

Chen'e göre inşaat firmalarının uluslararası pazarlara giriş stratejileri ortaya koyduğu ikinci grup stratejiler ise **kalıcı stratejilerdir**. Kalıcı stratejiler kapsamında ise **temsilcilik bürosu açma, şube açma, ortak girişim şirketi kurma ve tek girişim şirketi kurma** olmak üzere dört farklı tür ayırt edilmektedir (Chen, 2008, s.303-305).

Temsilcilik, ana ülkedeki firma adına yabancı bir ülkede ticari faaliyetlerin yönetimini kapsamaktadır. Şube ise daha çok tüzel bir kişilik değil, yabancı bir kuruluşun uzantısı olarak değerlendirilmektedir. Şubenin faaliyetleriyle ilgili tüm yükümlülükleri ana firmaya ait olmaktadır. Ortak girişim şirketi kurma, en az birisi ev sahibi ülke dışından olan iki veya daha fazla şirketin ortak yatırımla oluşturulan bir firmadır. Bu modellerin dışında kalıcı stratejiler kapsamında yalnız girişim şirketi kurma ise dış pazarlara girişte kullanılan en karmaşık en maliyetli bir girişim türüdür ve ana firmanın tek başına yabancı bir ülkede yeni bir şirket yaratmasıdır (Chen, 2008, s.303-305).

İnşaat sektöründe görülen ortak girişim türlerinin ele alındığı bir başka çalışmada da ortak girişimler iki alt başlığa ayrılmaktadır. Bunlar, "**sermayeye dayalı ortak girişimler**" ve "**sözleşmeye dayalı ortak girişimler**"dir. İnşaat sektöründe görülen ortak girişimlerin ise hemen hepsi sözleşmeye dayalı ortak girişimdir. Bu çerçevede herhangi bir inşaat işinin gerçekleştirilmesinde ortak girişim sözleşmesinin hazırlanması ise sözleşme yönetimi kapsamında ele alınmak durumundadır (Gürcanlı ve Müngen, 2000, s.106). Uluslararası inşaat sözleşmeleri ise Uluslararası Müşavir Mühendisler Federasyonu (FIDIC) tarafından hazırlanmaktadır. İnşaat firmaları için Ortak Girişim Anlaşması tip sözleşmesi de FIDIC tarafından 1992 yılından itibaren yayımlanmaktadır.

Konumuz açısından kapsam dışında kalmakla birlikte FIDIC tarafın yapılan standart sözleşmelere çok kısa olarak bakmak yararlı olabilir. En son 1999 yılında FIDIC tarafından hazırlanan standart sözleşme türleri renkli kitap adı verilerek yayımlanmıştır. Kırmızı kitap, sadece inşaat mühendisliği uygulamalarını içeren

yapım işleri sözleşmesidir. Sarı kitap ise, ağırlıklı olarak elektrik ve mekanik tesisat ve donanım işlerini içeren sözleşmeyi kapsamaktadır. Gümüş/Gri kitap, konumuzla da ilişkili olan her tür (inşaat-mekanik-elektrik) mühendislik, satın alma ve inşaat işlerini içeren anahtar teslim yapım işleri sözleşmesidir (Çuhadar, 2010, s.17). Bu sözleşme türüne göre (Turnkey Construction Contrat) taşınmaz nitelikteki bir inşaa eserinin müteahhit tarafından götürü bir bedelle kullanıma hazır halde iş sahibine teslim edilmesi söz konusudur (Şekerci, 2010, s.1). Anahtar teslimi inşaat sözleşmelerinde yüksek risk ve deneyim gerektirmektedir. Bu nedenle diğer inşaat sözleşmelerinde olduğu gibi bu tip sözleşmelerde de standart sözleşme tipi kullanılmaktadır.

Uluslararası pazarlara giriş stratejilerinin ele alındığı bu bölümde mevcut alan yazınında ele alınan strateji türleri ana hatlarıyla değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelerden çıkan ara sonuçlardan birincisi uluslararası pazarlara girişte kullanılan ve farklı sektörleri kapsayan genel stratejilerin genelde çok fazla ele alınmış olması ve yapılan değerlendirmelerin birbirine çok yakın olmasıdır. İkinci ara sonuç ise inşaat firmalarının uluslararası pazara girişte kullandıkları stratejiler konusunda çok fazla çalışmanın yapılmamış olmasıdır. İnşaat sektörü kendine has pek çok özellikleri olan bir sektördür. Bu nedenle diğer sektörlerde kullanılan giriş stratejilerinin çok karmaşık olması ve alan yazınında az yer alması doğaldır. Bununla birlikte inşaat sektörünün uluslararası pazara giriş stratejisi olarak daha çok ortak girişim stratejisini kullandıkları ve bu stratejinin bile varyasyonlarının bulunduğunu belirtmek gerekmektedir.

3. BÖLÜM: TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNÜN DÜNYA İNŞAAT SEKTÖRÜ İÇİNDEKİ YERİ

İnşaat sektörü, gelişen teknolojik imkânlarla rağmen süregelen emek yoğun yapısıyla istihdam olanakları bakımından ve birçok ekonomik faaliyeti harekete geçiren lokomotif sektör olma özelliğiyle önemli bir ekonomik aktör konumundadır. Ülkemiz inşaat sektörünün öne çıktığı, bu sektörün çeşitli kademelerinde nitelikli personelin istihdam edildiği, yarım yüzyıldan kısa bir sürede, fakat etkili bir biçimde küresel arenada rekabet gücü gelişmiş bir ülkedir. Türkiye'nin kalkınma geçmişi incelendiğinde inşaat sektörünün ekonomide önemli bir yer tuttuğu ve diğer sektörleri sürükleyici niteliğinden yararlandığı anlaşılır. Özellikle yakın dönemdeki profesyonelleşmeyle ve küresel pazarda fırsatların değerlendirilmesiyle birlikte, sektörün gelişme hızının çoğu yıllar ülkenin kalkınma hızını geride bıraktığı gözlenir (Tablo 4).

Yıllar	İnşaat Sektörünün Gelişme Oranı (%)	GSYİH Gelişme Oranı (%)
2005	9,3	8,4
2006	18,5	6,9
2007	5,7	4,7
2008	-8,1	0,7
2009	-16,3	-4,8
2010	18,3	9,2
2011	11,5	8,8
2012	0,6	2,2
2013	7,4	2,2
2014	2,2	3
2015	1,7	4

Tablo 4: 2005-2015 Döneminde Türkiye'de İnşaat Sektörü ve GSYİH Gelişme Oranlarının Karşılaştırılması

Kaynak: http://intes.org.tr/content/insa_2016.pdf (Erişim: 9.6.2019)

İnşaat konusunun çok boyutlu olması ve ülkemizde popüler bir ekonomik faaliyet alanını oluşturması nedeniyle, Türk inşaat sektörü pek çok disiplin tarafından incelenmektedir. Öte yandan, inşaat sektörünün ülkemizdeki popülaritesi kadar, firmalarımızın küresel inşaat firmaları içinde kısa sürede elde ettiği konum da dikkat çekicidir. Aşağıda öncelikle Türk inşaat sektörüne global bir yaklaşım yapılacak daha sonra

ise Türk inşaat sektörünün gelişimi, küresel inşaat sektörüne entegrasyonu ve Dünya inşaat sektörü içindeki konumu irdelenecektir.

3.1. Türk İnşaat Sektörüne Global Bir Bakış

Türkiye ekonomisinin gelişiminde önemli bir katkıya sahip olan ve farklı iktisadi faaliyetleri harekete geçirebilme potansiyeli nedeniyle lokomotif sektör olarak nitelendirilen inşaat sektörü, son yıllarda dış pazarda belirgin bir ivme kaydetmiştir. Kalkınma hamlelerinde hemen her dönem kaldıraç görevi üstlenen sektör, küresel pazarda kısa sürede elde edilen başarılarla kendi lansmanını ve gelecek projeksiyonlarını oluşturmaya başlamıştır.

1960'ların sonlarında Türk müteahhitlik faaliyetleri açısından küresel pazar muğlak bir alan oluştururken, 1970'li yıllardan itibaren, karşılaşılan çeşitli zorluklara rağmen tamamlanan başarılı projeler Türk girişimciler için cesaret kaynağını oluşturmuştur. Elde edilen başarılarda, bölgesel coğrafi konumun sağladığı avantajların değerlendirilmesi, yetişmiş insan gücü, iş deneyimi, sektörü destekleyen politikalar, firmaların küresel fırsatları değerlendirme kabiliyetleri ve girişimcilik özellikleri gibi pek çok faktör etkili olmuştur. Bu bağlamda, müteahhitlik firmalarımızın başta kültürel benzerliğe sahip ve gelişmekte olan yakın pazarlara yöneldikleri, sonrasında ise nispeten uzak ve farklı sosyo-ekonomik yapıya sahip ülkelerin de faaliyet alanlarına eklenmesiyle geniş bir pazara ulaştıkları gözlenmektedir.

Türk firmaları yarım yüzyıldan kısa bir sürede küresel inşaat sektörüne yön veren büyük firmalar içerisinde ağırlıklı bir konum elde etmiştir. Dünya'da en büyük 250 müteahhitlik firmasının açıklandığı **Engineering News Record** (ENR) listesinde 2014 yılında 42, 2015 yılında ise 40 Türk firması yer almıştır (Engineering News Records, 2015). Söz konusu yıllarda Çin menşeli firmaları takiben Türk firmaları, küresel pazarın en büyükleri arasında yer almışlardır. Ne var ki, en büyük müteahhitlik firmaları bağlamında ortaya çıkan bu manzara, farklı ekonomik ölçekteki firmaların da dahil edilmesiyle değişmektedir. Nitekim Türkiye, genel yurtdışı müteahhitlik verilerine göre 2013 yılında %3,8'lik payla en büyük 9. ülke konumundadır. Başka bir ifadeyle, en büyük firmalar ölçeğinde elde edilen konumla, küresel faaliyet yürüten tüm müteahhitlik firmaları bağlamında elde edilen konum aynı başarı değerlerini ortaya koymamaktadır. Öte yandan, Türkiye'nin 9. sırasında yer aldığı söz konusu listenin ilk 15 ülkesinin küresel pazarda yaklaşık %95'lik bir paya sahip oldukları göz önünde bulundurulduğunda gelinen noktanın umut vaat ettiği görülmektedir (<https://www.enr.com/articles/1348-enrs-2014-top-international-contractors?v=preview>).

Bugün dünyanın 5 kıtasında proje üstlenen firmalarımız Asya Pasifik'ten, Latin Amerika'ya, ABD'den Sahraaltı Afrika'ya kadar birbirinden farklı lokasyonlarda prestijli projelerde yer almaktadırlar. Türk müteahhitlik firmalarının 1972-2017 Mart sonu döneminde 115 ülkede, toplam 350 milyar dolar değerinde, 9000'den fazla projeyi tamamladıkları bilinmektedir. Türk firmaların 45 yıllık dönemde küresel ölçekte bu denli bir yayılım ve çalışma motivasyonu göstermiş olmaları firmalarımızın kısa sürede önemli bir itibar elde ettiklerini kanıtlamaktadır.

Türk firmaların faaliyetleri 45 yıllık dönemde bir ölçüde farklılaşmış, konut yapımı ağırlıklı projelerin oransal değeri azalmış, yol/köprü/tünel, demiryolu-metro yapımı gibi ulaştırma hizmetlerinin tüm faaliyet grupları içindeki ağırlıkları artmıştır. Ayrıca, firmaların hizmet yelpazesi de oldukça zenginleşmiştir. Faaliyet gruplarındaki bu zenginleşme özellikle 1990 yıllarda Asya pazarına yönelim sürecinde ortaya çıkmış, aynı zamanda kullanılan teknolojilerin gelişmesi de farklı projelerde yer almayı mümkün kılmıştır. Kuşkusuz bu gelişim süreci birbiriyle ilintili pek çok karmaşık değişkenin rol oynadığı bir değişimi ortaya koymaktadır. Nitekim 1990'lı yıllarda başlayan farklılaşma 1970'lerden itibaren başlayan projelerde elde edilen tecrübelerden bağımsız değildir. Yine benzer biçimde daha ileri teknoloji gerektiren faaliyetler veya fiziksel olarak daha büyük projelerin gerçekleştirilebilmesi önceki dönemlerden itibaren elde edilen sermaye birikiminden ayrı düşünülemez. Bununla birlikte, petro-kimya tesisleri gibi endüstriyel faaliyet alanlarına ilişkin projelerde ise henüz istenilen aşamaya gelinemediği anlaşılmaktadır.

Müteahhitlik faaliyetlerinin pek çok iktisadi faaliyet alanıyla etkileşim halinde olması, çalışma yürütülen ülkenin jeopolitik riskleri, ekonomik panoramasını ve o ülkeyle ilişkileri şirketlerimizin gündemine taşımaktadır. Olumsuz şartlar bir pazara girişi riskli veya imkansız kılarken, sonradan beliren olumsuzluklar Libya ve Irak örneklerinde olduğu gibi faaliyetlerin yarıda bırakılmasından zamana yayılmasına kadar çeşitli sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Diğer taraftan, Türk firmalarının halihazırda geniş bir coğrafyaya yayılmış olması alternatif pazarların varlığıyla bu durumun etkisini bir ölçüde zayıflatabilirken, karşılaşılan zorluklar firmaların istikrarını tehlikeye atmaktadır.

Ayrıca çalışma yürütülen ülkelerin bürokratik koşulları, Türkiye ile hukuki anlaşmaları veya işbirlikleri, projenin gerçekleşeceği ülkenin kültürel yapısı ve istihdam politikası da firmalarımızın faaliyetlerini etkilemektedir. Son yıllarda gerçekleştirilen ikili ve bölgesel ölçekteki anlaşmalar, firmalarımızın yurtdışındaki faaliyetlerine yönelik önemli bir

destek oluşturmaktadır. Benzer biçimde sektöre yönelik teşvikler de girişimcileri cesaretlendirici yönde etkide bulunmaktadır.

3.2. Türkiye’de Müteahhitlik Faaliyetlerinin Tarihsel gelişimi

Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte konut yapımında önemli bir gelişim ve bazı alanlarda dönüşümler ortaya çıkmaya başlamıştır. Öncelikle, Ankara’nın bir başkent olarak gelişmesi amacıyla gerek kamu binaları, gerekse yerleşim alanları tesisinin hız kazandığı belirtilmelidir. Ayrıca memurlara konut edindirilmesi ve bu amaçla ödenek oluşturulması, Trakya gibi çeşitli yerlerden anavatana gelen göçmenlerin Anadolu’ya yerleştirilmesi gibi bir dizi iskan faaliyeti dikkati çekmektedir. Bu dönemde kamu önemli bir aktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Keleş, 2004, s.503-504). Cumhuriyetin ilk yıllarında kalkınmaya dönük projeleri ise Almanya, Fransa ve İngiltere gibi gelişmiş ülkelerin müteahhitlik firmaları üstlenmiştir. Örneğin, 1925-1926 yıllarında İstanbul’da kurulmuş olan inşaat şirketlerinin üçte birinin Avrupa kökenli firmalar oldukları bilinmektedir (Türkiye Müteahhitler Birliği, 2017, s.2). Bahsi geçen dönemde büyük ölçekli çalışmalarda, 1937’de kurulan STFA gibi bazı kuruluşlar dışında neredeyse Türklerin yer almadığı bilinmektedir (Arslan, 2002 s.38).

Bu dönemde uzun savaşlardan sonra kurulmuş genç Cumhuriyetin sermaye yetersizliği, sıkı kambiyo rejimi ve nitelikli personel açığı ise öne çıkan belirgin dezavantajlardır. Nitelikli personel açığı, yabancıların ülkemizde çalışmasına yönelik yasal düzenlemelerin yapılması ve teknik okullardan yurtdışına öğrenci gönderilmesi gibi kısa ve uzun vadeli çözümlerle bertaraf edilmeye çalışılmıştır (Eşkinat ve Tepecik, 2012, s.34 ve Türkiye Müteahhitler Birliği, 2006, s.197). Bu durum yerli olanaklarla büyük ölçekli faaliyetlerin gerçekleşmesinin önünde önemli bir engel oluşturmuştur.

Karşılaşılan zorluklara rağmen 1930’lu yıllardan itibaren ülkemizdeki müteahhitlik faaliyetleri kademeli bir gelişim içine girmiş, yabancı firmalarla yapılan çalışmalarla görece yüksek mühendislik bilgisi gerektiren havalimanı ve baraj yapımı gibi birtakım projeler yavaş yavaş uygulanmaya başlanmıştır (Türkiye Müteahhitler Birliği, 2006, s.197).

Ülkemizde kentleşmenin büyük bir ivme kazandığı ve liberal politikaların öne çıktığı 1950’li yıllar ise inşaat sektörü açısından ilk belirgin gelişim dönemidir. Gerek uluslararası düzeyde kapitalist politikalara uyum süreci ve NATO üyeliği gibi politikalar, gerekse yerelde kentleşme dinamikleri ve üretim biçimindeki değişme olgusu önemli altyapı hamlelerini kaçınılmaz kılmıştır. İnşaat sektöründe faaliyet yürüten firmalar düzeyindeki değişim

bağlamında ise yeni mezun mimar ve mühendislerin kendi şirketlerini kurmaya başlamaları dikkat çekicidir (Eşkinat ve Tepecik, 2012, s.34). Ülkemizin köklü müteahhitlik firmalarından 1954 yılında kurulan ENKA ve 1957’de kurulan TEKFEN bu sürecin başlıca aktörlerindendir. Dolayısıyla, bahsi geçen dönem yerli müteahhitlik firmalarında profesyonelleşmenin başlangıç aşaması olarak değerlendirilebilir. Bu gelişim çizgisine paralel olarak, sektörün en köklü kuruluşu Türkiye Müteahhitler Birliği 1952 yılında faaliyete geçmiştir. 1950’li yıllar iç pazarda bir sıçrama dönemi oluşturmakla birlikte, firmalarımızın büyük ölçekli bazı yatırımları ise ancak 1960’lı yıllarda gündeme gelebilmiştir. Nitekim 1960’lı yıllara ülkemizin tüm coğrafi bölgelerinde baraj ve santral yapım faaliyetleri damgasını vurmuştur (Eşkinat ve Tepecik, 2012 s.34).

Sektör kaynakları incelendiğinde yurtdışına açılmaya dönük fikirlerin 1960’lı yıllarda gündeme geldiği, fakat belirgin bir girişimin gerçekleşmediği anlaşılmaktadır.

3.3. Türk İnşaat Sektörünün Küresel İnşaat Sektörüne Entegrasyonu

Yukarıda da vurguladığımız gibi Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren kademeli bir aşama kaydeden ve 1950’li yıllarla birlikte artan kentleşme dinamikleri sonrasında iç pazarda önemli bir gelişim içine giren Türk inşaat sektöründe, 1960’lı yıllardan itibaren yurtdışına açılma fikri gündeme gelmeye başlamıştır. Ne var ki, söz konusu tarihlerde bu konuda somut bir girişimin varlığından söz edilemez. Nitekim, bu aşamada yatırıma elverişli ülkeler araştırılmış, buna karşın belli bir yatırım bölgesi saptanmamıştır. 1964 yılında Türkiye Müteahhitler Birliği tarafından, dönemin Maliye Bakanlığı’na yurtdışı müteahhitlik faaliyetlerine dönük ne gibi teşviklerin yapılabileceği sorulduğu iddia edilmektedir; aynı zamanda, sektörde dışarıya açılmak isteyen firmaların saptanmasına yönelik bir soruşturma yapılmıştır. Söz konusu soruşturmaya yalnızca 3 firma olumlu yanıt vermiştir (Türkiye Müteahhitler Birliği, 2006, s.197). Olumlu yanıt veren firma sayısının bu denli az olması ve sonrasında herhangi bir girişimin gerçekleşmemiş olması, bahsi geçen tarihte Türk müteahhitlik sektörü açısından yurtdışına açılmak için koşulların olgunlaşmadığını göstermektedir.

Türk inşaat firmalarının yurtdışına açılmasına yönelik somut lokasyon ifadeleri ilk kez, 1968 yılında İstanbul Ticaret Odası (İTO)’nun bir yayını olan *İstanbul Ticaret Gazetesi*’nde yer alan iki ayrı haberde geçmiştir. Bahsi geçen haberlerden ilkinde, Suudi Arabistan’da, içlerinde Cidde Havalimanı yapımı, karayolları inşaatları ve asfaltlama gibi

önemli altyapı faaliyetlerinde gelişmiş ülkelerin değil, Yunan ve Pakistanlı firmaların görev aldığı ve Türkiye'nin dini kimliği itibarıyla, Mekke ve Medine gibi kutsal kentlerde yalnızca İslam ülkelerinden müteahhitlik firmalarının tercih ediliyor olmasının Türkiye adına ayrıca bir avantaj sağladığı belirtilmiş ve Suudi Arabistan'ın ihale mevzuatı hakkında bilgi verilmiştir. Diğer haberde ise, Trablusgarp Ticaret Ataşeliği'nden İTO'ya Türk inşaat firmalarının Libya'daki ihalelere katılmasını tavsiye eden yazılar geldiği belirtilmekte, ihaleler ve bunlara katılım süreçleri ile ilgili bilgiler verilmektedir (Türkiye Müteahhitler Birliği, 2006, s.197).

Yurtdışı müteahhitlik faaliyetlerimize dönük ilk somut çalışma ise 1972'de, sektörün önemli isimlerinden Nafiz Yürekli ve Ferit Aysan'ın Türkiye Müteahhitler Birliği ve İNTES'in kararıyla, pazar araştırması ve yurtdışı müteahhitlik girişimleri için gerekli olan teşviklerin belirlenmesi amacıyla bir rapor oluşturmak üzere görevlendirilmeleridir (Türkiye Müteahhitler Birliği, 2006, s.197). Buraya kadar belirtilen, yurtdışına açılma adına yürütülen yüzeysel çalışmalar 1972 tarihinde farklı bir aşamaya gelmiş, nihayet bu tarihte yurtdışındaki ilk Türk şantiyesi Libya'da kurulmuştur (Türkiye Müteahhitler Birliği, 2006, s.199).

Türk müteahhitlik firmalarının yurtdışı yatırım faaliyetleri tarihsel bir değerlendirme ile incelendiğinde; yatırım bölgelerinin alansal dağılımında çeşitlenme, kullanılan teknolojiye gelişim, üstlenilen projelerin mali büyüklüklerinde artış gibi, birbirini destekler nitelikte bir dizi farklılaşma ve dönemsellik dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, yatırımların başladığı 1972 tarihi ile 1989 arası, 1990-1999 arası ve 2000 yılı sonrası olmak üzere üç dönem ayırt edilebilir.

3.3.1. 1972-1989 Arası Dönem

Yukarıda belirttiğimiz gibi Türkiye Müteahhitler Birliği ve İNTES firmasının girişimleriyle ilk yurtdışı müteahhitlik faaliyetleri 1972 yılında Libya'da başlatılmıştır. Türkiye Müteahhitler Birliği'nin dönemin müteahhitlerinden Feyzi Akkaya'dan yaptığı aktarıma göre, bahsi geçen dönemde Libya'daki karayolları işinde Polonyalılar, havalimanı şantiyesinde Bulgarlar, bina yapımında Fransız firmaları, liman inşaatında ise Türk ve Yugoslav firmaları görev almışlardır (Türkiye Müteahhitler Birliği, 2006, s.200).

Libya ile başlayan yurtdışı müteahhitlik hizmetlerimiz takip eden 10 yılda, Ortadoğu'da; Suudi Arabistan, Irak ve Kuveyt'te alınan projelerle devam etmiştir (Eşkinat ve Tepecik, 2012, s.34). Dolayısıyla Libya'yı takip eden yatırım kararlarında lojistik olarak daha kolay desteklenebilecek yakın bölgelerin tercih edildiği gözlenmektedir. Bu dönemde Türkiye

Müteahhitler Birliği üyesi firmaların yurtdışında üstlenmiş oldukları projelerin ülkelere göre dağılımı incelendiğinde Libya'nın %72,52'lik bir payla Türk firmaları için başat bir pazar konumunda olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 5).

Ülke	Yüzde (%)
Libya	72,52
Suudi Arabistan	15,45
Irak	7,25
Kuveyt	4,71
Yunanistan	0,06
İran	0,01

Tablo 5: 1972-1979 Döneminde Türkiye Müteahhitler Birliği Üyesi Firmaların Yurtdışında Üstlendikleri Projelerin Ülkelere Göre Dağılımı

Kaynak: Türkiye Müteahhitler Birliği, Mart 2017 Raporu, s.2.

Türk firmaların Ortadoğu coğrafyasına ilgisinin arttığı bu yıllar, petrol fiyatlarının yükseldiği bir aşamaya denk gelmektedir. Bu yükselişe bağlı olarak kalkınma hızları artan Ortadoğu ülkelerinde imar ve altyapı faaliyetleri de ivme kazanmıştır. Sektör kaynakları bu aşamayı tedrici gelişim ve hazırlık dönemleri olarak ifade etmektedir (Türkiye Müteahhitler Birliği, 2006, s.203). Yurtdışı müteahhitlik faaliyetlerinin başladığı bu dönemlerde Türk firmalarının profesyonel bir şirket yapısına sahip olmadığı, bir bakıma sektörün karakterine de uygun olarak iş bağlantıları kurmada kişisel çabaların önem taşıdığı da ayrıca belirtilmelidir (Türkiye Müteahhitler Birliği, 2006, s.199).

1970-1979 döneminde yurtdışı müteahhitlik hizmetlerinde ortaya koyulan faaliyet gruplarında %32,1 ile konut yapımı başı çekmektedir. Bunu %18,1 oranla liman yapımı, %15,6 ile endüstriyel tesis yapımı, %11,7 ile yol/köprü/tünel yapım faaliyetleri izlemektedir. Ayrıca faaliyetlerin %8,2'si ise kentsel altyapı çalışmalarında gerçekleşmiştir (Türkiye Müteahhitler Birliği, Mart 2017 Raporu, s.2). Bu istatistiki bilgiler, Türk firmalarının yurtdışı çalışmalarının henüz başlangıç aşamasında farklı faaliyet gruplarında hizmet verdiklerini ortaya koymaktadır.

1980’li yıllara gelindiğinde, serbest pazar ekonomisiyle birlikte piyasaya dövizin girişi, altyapı yatırımlarında hızlanma gibi gelişmelerle yurtdışı müteahhitlik faaliyetlerinde hareketlilik meydana gelmiştir. 1975’te Türkiye ve Libya arasında imzalanan işgücü anlaşmasının sağladığı kolaylıkların yanı sıra 1981’de Libya’daki özerk yönetimlerin kalkınma hamleleriyle birlikte ülkedeki projelerde belirgin bir artış yaşanmıştır. Burada ortaya çıkan talebi karşılamaya dönük olarak, 1981 yılında Bayındırlık Bakanlığı’ndan “*Teknik Yeterlilik Belgesi*” alan müteahhit sayısı 200’den 400’çikmiştir. 1980-1987 yılları arasında yurtdışında faaliyet yürüten Türk müteahhitlik firması sayısı 62’den 311’e yükselmiştir (Türkiye Müteahhitler Birliği, 2006, s.204). Yurtdışı müteahhitlik faaliyetlerinde gerçekleşen bu hareketlilik alınan işlerin mali büyüklüğünde de gözlenmektedir (Tablo 6).

Yıllar	Proje Büyüklüğü (Milyon ABD Doları)
1978	1.629
1979	2.099
1980	3.517
1981	9.052
1982	12.576

Tablo 6: 1978-1982 Döneminde Yurtdışında Faaliyet Yürüten Firmaların Toplam Proje Büyüklükleri

Kaynak: Arslan, s.39-40.

1970’lerin ortalarında, Libya’daki ilk yatırımların tamamlanmaya başladığı bir dönemde patlak veren ve OPEC Krizi olarak da adlandırılan küresel petrol krizi, Türk firmaların bu ülkedeki faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemiştir. Normal şartlar altında petrol fiyatlarının yükseldiği dönemlerde üretici ülkelerin gelirleri arttığı için bu ülkelerle iş yapan firmalar kazanç sağlamaktadırlar; fakat sanayi ürünlerinde dışa bağımlı durumda olan Libya’da diğer sanayi ürünleriyle birlikte inşaat malzemelerinin fiyatlarında da yükseliş meydana gelmiştir. Oysa proje alan Türk müteahhitlik firmaları ise önceden sabit fiyatlar üzerinden anlaşma sağlamışlardır (Türkiye Müteahhitler Birliği, 2006, s.201). Yaşanan sorunlara rağmen bankaların Türk müteahhitlik firmalarına kredi desteği kesilmemiş, ayrıca iki ülke arasındaki işbirliğinin gelişmesiyle irili ufaklı pek çok müteahhitlik firmasının kısa sürede Libya’ya yönelmesi mümkün olmuştur. Ekonomisi petrole dayalı olan Libya pazarında yaşanan bir başka sorun ise 1982 yılında, bu kez tam tersi bir dinamikle, petrol varil fiyatlarının kısa süre içerisinde 30 Dolar seviyesinden 5 Dolar mertebesine kadar gerilemesiyle ortaya çıkmıştır. Bu durum Libya’nın yıllık petrol gelirlerini önemli ölçüde

düşürmüş, ödemeler dengesini olumsuz yönde etkilemiş, inşaat projelerinin yapımının yıllara yayılması yoluna gidilmiş ve ödemeler geciktirilmiştir. Yaşanan kriz yeterince deneyime sahip olmayan bazı firmaların projeleri yarım bırakıp Libya'yı terk etmesine neden olmuş ve iki ülke arasında uzun yıllar devam edecek bazı sorunlara yol açmıştır (Türkiye Mütahhitler Birliği, 2006, s.204). Bu olumsuz gelişmelere karşın, 1980-1989 döneminde yurtdışı müteahhitlik faaliyetlerinin %55,2'i Libya'da gerçekleştirilmiştir. Diğer taraftan, 1980'li yıllarda konut yapım faaliyetlerinin tüm alt sektörler içerisinde ağırlıklı konumu devam etmiş, baraj yapım çalışmaları da üstlenilen projelere dahil olmuştur (Türkiye Mütahhitler Birliği, 2017, s.4).

3.3.2. 1990-1999 Dönemi

Müteahhitlik faaliyetlerimiz açısından kilometre taşı sayılabilecek olan ilk gelişme 1970'lerin başlarında, Libya'da yurtdışı çalışmaların başlamasıyla, ikinci önemli gelişme ise 1990'lı yıllarda başta Rusya Federasyonu olmak üzere, Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT) pazarına açılma hamlesi olmuştur. 1991'de Sovyetler Birliği'nin dağılıp serbest piyasa ekonomisine yönelmesinden sonra, Libya pazarında çeşitli sorunlarla karşılaşan Türk müteahhitleri için büyük bir pazar ortaya çıkmıştı. Üstelik sektörün yaşadığı darboğaz salt Libya ölçeğiyle sınırlı kalmamış, Asya pazarının gündeme geldiği 1990'dan sonraki dönemde eşzamanlı olarak Ortadoğu'daki politik ve ekonomik istikrarsızlıklar da Türk girişimciler için bu bölgeleri birinci derece cazibe alanı olmaktan çıkarmış, hatta Körfez Savaşı ve istikrarsızlıklar bir süreliğine Irak pazarının kaybına yol açmıştır. Öte yandan, Rusya Federasyonu, Ukrayna, Pakistan, Özbekistan, Kazakistan, Azerbaycan, Türkmenistan ve Bulgaristan gibi ülkelerde faaliyetlerin başlamasıyla pazar çeşitlenmiş, olası yatırım alanları da genişlemiştir. Altı çizilmesi gereken bir diğer konu da Asya yatırımlarıyla birlikte müteahhitlik firmalarımızın daha büyük projelerde yer almaya başlamasıdır (Eşkinat ve Tepecik, 2012, s.34).

Diğer taraftan, Libya ve Ortadoğu tecrübeleri ile birlikte, teknoloji girdisinin payını artıran Türk Müteahhitlik firmalarının yatırım arzusu artmış, serbest piyasa ve rekabet koşullarına adaptasyonları gelişmiştir. Hiç kuşkusuz, bu gelişimde devlet politikalarının katkısı da olmuştur. Örneğin, dönemin Bayındırlık ve İskan Bakanlığı tarafından 31 Mart 1991 tarihinde yayınlanan bir genelge ile "Yurtdışı Müteahhitlik Hizmetleri Tebliği" yürürlüğe girmiştir. Söz konusu tebliği ile "Yurtdışı Müteahhitlik İşleri Daire Başkanlığı" birimi kurulmuştur. Bu tebliğ ile yurtdışında çalışma yürüten müteahhitlere, yurtdışında kullanılan iş

makinelerinin ülkeye girişinde vergi, gümrük ve harç muafiyeti gibi bazı teşvikler getirilmiştir. Bahsi geçen Daire Başkanlığı, yurtdışında iş alan ve Bakanlığa kayıtlı olan nitelikli firmalara devlet güvencesi ve birtakım teşvikler veren “*Yurtdışı Müteahhitlik Belgesi*” uygulamasını başlatmıştır. İlk etapta Daire Başkanlığı tarafından 100 firmaya, doğrudan Bakanlık tarafından ise 10 firmaya belge verilmiş, belge almaya hak kazanamayıp proje üstlenen bazı firmalara ise buldukları ülkedeki büyükelçilik kanalıyla 1 yıl süreli (tamamlanmayan projelerde süresi uzatılabilen) “*Geçici Yurtdışı Müteahhitlik Belgesi*” verilmeye başlanmıştır (Arslan, 2002, s.39).

1990’lı yıllarda Türk müteahhitlik faaliyetleri açısından önemli addedilebilecek bir diğer nokta ise müteahhitlik hizmetlerinde çeşitlenmenin gerçekleşmesidir. Artık firmalar, petro-kimya tesisi yapımından, iş merkezi inşasına, havalimanı yapımından turistik tesis projelerine kadar birçok alanda varlık göstermeye başlamışlardır. Faaliyet kollarındaki çeşitlenme, %24’lük oranla birinci sıradaki yerini devam ettiren konut projelerinin ağırlığını görece azaltmıştır (Türkiye Müteahhitler Birliği, 2017, s.6).

3.3.3. 2000 Sonrası Dönem

1990’ların sonlarında Afrika kıtası ülkeleriyle ekonomik, politik ve kültürel temelde ilişkilerin geliştirilmesine yönelik girişimler gerçekleşmiştir. Buna paralel olarak 2005 yılı Türkiye’de Afrika yılı ilan edilmiş, 2008 yılında Etiyopya’nın başkenti Addis Ababa’da toplanan Afrika Birliği Zirvesi’nde Türkiye stratejik ortak ilan edilmiş, aynı yıl İstanbul’da düzenlenen Afrika-Türkiye İşbirliği Zirvesi’ne çok sayıda Afrikalı lider katılmıştır. Bu çabalar, Libya’dan sonra diğer Afrika ülkelerini de Türk müteahhitlik firmalarının gündemine taşımıştır (Eşkinat ve Tepecik, 2012, s.35).

Politikadaki gelişmelerin destekleyici ve teşvik edici rolü dışında zaman zaman yurtiçinde yaşanan problemler de Türk inşaat sektörünün yurtdışı girişimlerinde etkili olmuştur. 1990’lı yıllar ve 2000’lerin başlarında meydana gelen krizler dış pazara yönelimi artırmıştır. Örneğin, Şubat 2001 ekonomik krizi sonrası iç pazarda faizlerin yükselmesi ve konut talebinin daralması Türk müteahhitlik firmalarını adeta dış pazara yönelmeye zorlamıştır (Eşkinat ve Tepecik, 2012, s.35). Ayrıca bahsi geçen krizde birkaç gün içerisinde doların Türk Lirası karşısında %50’ye yakın değer kazanması, döviz üzerinden kazanç sağlayan yurtdışı müteahhitlerini dış pazar arayışında harekete geçirmiştir.

3.4. Küresel İnşaat Sektörü ve Türkiye'nin Konumu

Birçok ekonomik faaliyeti harekete geçiren ve büyük bir istihdam alanı sağlayan inşaat sektörü, gerek Türkiye ekonomisi, gerekse dünya ekonomisi açısından kayda değer bir öneme sahiptir. 2010 yılında 7,2 trilyon dolar olarak saptanan küresel inşaat sektörü büyüklüğünün 2020 yılına kadar % 67'lik artışla 12 trilyon dolara ulaşacağı tahmin edilmektedir. Bu artışta Çin, Hindistan ve ABD toplamının %54'lük bir paya sahip olacağı öngörülmektedir (Özorhon, 2012 s.20).

Küresel ölçekte müteahhitlik faaliyetlerine baktığımızda İspanya'nın % 14,7 payla birinci sırada yer aldığı gözlenmektedir. İspanya'yı % 14,5'lik paya sahip Çin yakın bir oranla takip etmektedir (Tablo 7). Oxford Economics'in raporuna göre, gelecek on yıl içerisinde Çin inşaat sektörünün iki kat büyüyerek 2,5 trilyon dolarlık büyüklüğe erişmesi ve küresel inşaat sektöründeki payını % 21'e çıkartarak dünyada birinci sıraya yerleşmesi beklenmektedir. Küresel inşaat sektörü değerlendirmesinde ABD üçüncü sırada yer alırken, onu Fransa ve Almanya takip etmektedir. Türkiye ise % 3,8'lik payla dokuzuncu sırada bulunmaktadır.

Sıralamadaki Yeri	Ülkeler	Pay (%)
1.	İspanya	14,7
2.	Çin	14,5
3.	ABD	13,0
4.	Fransa	9,3
5.	Almanya	8,6
6.	G.Kore	7,8
7.	İtalya	5,3
8.	Japonya	4,1
9.	Türkiye	3,8
10.	İsveç	3,4
11.	Avusturya	3,2
12.	Brezilya	2,4
13.	Avustralya	1,9
14.	Hollanda	1,8
15.	İngiltere	1,1
Toplam	15 Ülke	94,9

Tablo 7: Yurtdışı Müteahhitlik Faaliyetlerinde En Yüksek Hasılatı Sahip Ülkeler
Kaynak: <https://www.enr.com/articles/1348-enrs-2014-top-international-contractors?v=preview>

Uluslararası müteahhitlik sektöründe ortaya çıkan gelişim büyük ölçüde teknolojik gelişmeler ve küreselleşme süreciyle ilintili olup Türkiye ve dünya ölçeğinde paralel bir seyir izlemektedir. Dünyada yurtdışı müteahhitlik faaliyetlerindeki gelir 2004-2013 yılları arasında % 325 artış göstermişken, yurtdışı müteahhitlik faaliyetleri yürüten Türk firmaları aynı dönem aralığında % 275'lik bir artış gerçekleştirmişlerdir (Engineering News Record/ENR-2014)).

1970 yılların başlarına kadar, yurtdışı müteahhitlik faaliyetlerinde yer almayan, 1980'li yıllara kadar sektördeki teknoloji kullanımı ve uluslararası yatırımcılık ayağı sınırlı boyutta kalan Türk müteahhitlik firmaları, yakın dönemde büyük bir aşama kaydeden ve sektörün gelişmesine yön veren önemli uluslararası şirketler haline gelmişlerdir. Gerçekten, 1972-2010 arası dönemde Türk müteahhitlik firmaları 89 ülkede, 188 milyar dolar tutarında yaklaşık 6000 proje üstlenmiştir (Eşkinat ve Tepecik, 2012, s.35). Ele alınan dönem aralığı günümüze doğru genişletilerek güncellendiğinde yine çarpıcı bir tablo ortaya çıkmaktadır. 1972 yılından 2017 yılı Mart ayı sonuna kadar olan dönemde 115 ülkede, 350 milyar dolar tutarında yaklaşık 9000 adet proje üstlenilmiş olması, bahsi geçen firmalarımızın, sektörün küresel piyasasındaki gücünü gözler önüne sermektedir (Türkiye Müteahhitler Birliği, 2017, s.1). Ayrıca bu iki veri seti, 2010 sonrası 6 yıl 3 aylık dönemde 3000'e yakın projenin üstlenildiğini, 26 yeni ülkede faaliyet başlatıldığını ortaya koymaktadır.

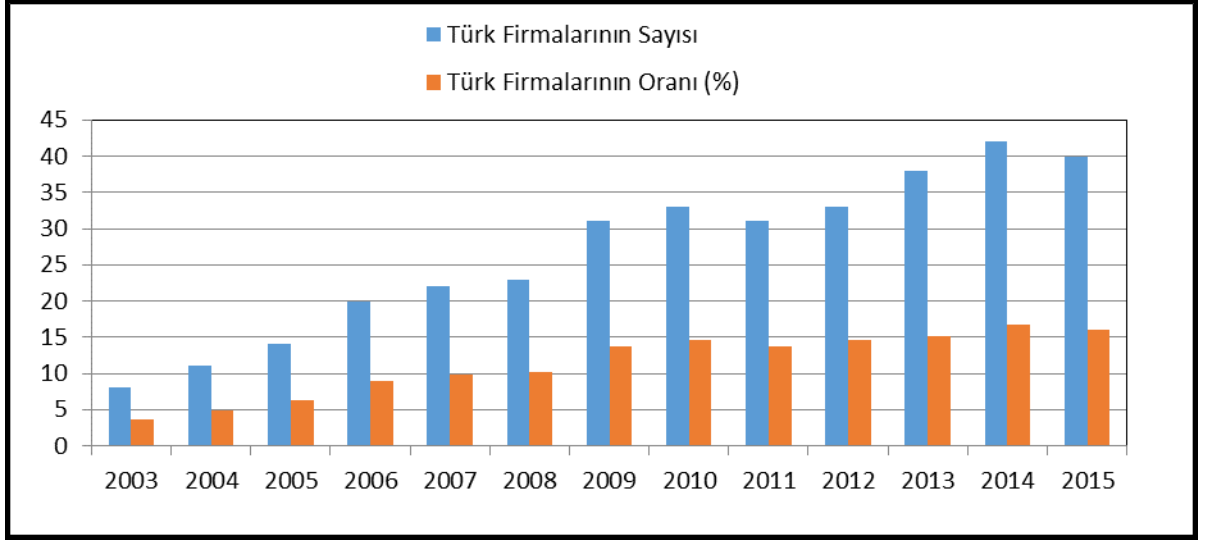
Daha önce belirttiğimiz gibi sektörün yurtdışına açılması ve yurtdışı müteahhitlik hizmetlerindeki ilk gelişimi yavaş bir seyir izlemiş, özellikle Sovyetler Birliğinin dağılmasından sonraki süreçte Rusya pazarının gündeme gelmesiyle Türk firmalarının yurtdışı müteahhitlik faaliyetlerinde ivme meydana gelmiştir. Bu bağlamda, elde edilen başarılar pek çok faktör birlikte rol oynamıştır. Ülkemizin kalifiye insan gücü, teknik birikimi ve teknolojiye adaptasyonu, yurtiçi ve yurtdışında elde ettiği iş deneyimi ve disiplini, müteahhitlik firmalarımızı kısa sürede, uluslararası ölçekte önemli birer aktör konumuna taşımıştır. Hiç kuşkusuz bu gelişimde, Türkiye'nin bölgesel konumu ve bu konumun avantajlarını değerlendirme kabiliyeti, uygulanan politikalar, kamu kuruluşları ve özel sektör arasındaki koordinasyon ve işbirliği, ayrıca bölge ülkeleri ile kültürel yakınlığın değerlendirilmesi gibi sayısız faktör birlikte etkili olmuştur (İzmir Ticaret Odası, 2015 Ar-Ge Bülteni, s.18). Bunların dışında, sektörle ilgili kaynaklar incelendiğinde elde edilen başarılar Türk müteahhitlerinin risk almaya açık girişimcilik özellikleri ve sağladıkları kişisel ilişkilerin de ortaya çıkan başarı tablosunda etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Türk müteahhitlik firmalarının kısa sürede elde ettikleri gelişim bağlamında altı çizilmesi gereken bir diğer husus da dünyanın önde gelen müteahhitlik firmaları içerisinde elde edilen konumdur. Nitekim küresel inşaat sektörünün önde gelen temsilcileri olarak kabul gören ve küresel ölçekte saygınlığa sahip müteahhitlik yayınlardan olan Engineering News Record (ENR)'de yayınlanan dünyanın en büyük 225 müteahhitlik firması listesinde 2012 yılında Türkiye'den 33 firma yer almıştır. 2013 yılından itibaren söz konusu listede açıklanan firma sayısı 225'ten 250'ye çıkarılmıştır. Buna göre, bahsi geçen yılda 38, 2014 yılında ise 42 Türk müteahhitlik firmasının dünyanın en büyük müteahhitlik firmaları arasında yer aldığı gözlenir (İzmir Ticaret Odası, 2015 Ar-Ge Bülteni, s.22). Sayının 2015 yılında küçük bir gerilemeyle 40'a düşmesine rağmen, listedeki Türk firmalarının ağırlıklı konumu devam etmektedir. Burada vurgulanması gereken önemli noktalardan birisi de 2003'ten itibaren en büyük küresel müteahhitlik firmaları listesinde Türk müteahhitlik firmalarının yoğunluğundaki artış trendidir (Tablo 8) ve (Şekil 6). Bu gelişim çizgisi firmalarımızın uluslararası arenada itibarlı bir konuma yükseldiğini kanıtlamaktadır.

Yıllar	Listede Yer Alan Firma Sayısı	Türk Firmalarının Sayısı	Türk Firmalarının Oranı (%)
2003	225	8	3,55
2004	225	11	4,88
2005	225	14	6,22
2006	225	20	8,88
2007	225	22	9,77
2008	225	23	10,22
2009	225	31	13,77
2010	225	33	14,66
2011	225	31	13,77
2012	225	33	14,66
2013	250	38	15,2
2014	250	42	16,8
2015	250	40	16

Tablo 8: 2003-2015 Döneminde Dünya'nın En Büyük Müteahhitlik Firmaları İçinde Türk Firmalarının Sayısı ve Toplam İçindeki Oranı

Kaynaklar: İzmir Ticaret Odası, 2015 Ar-Ge Bülteni ve Türkiye Müteahhitler Birliği.



Şekil 5: 2003-2015 Arası Dönemde Türk Müteahhitlik Firmalarının Küresel Müteahhitlik Firmaları İçindeki Sayısı ve Toplam İçindeki Oranı

Kaynaklar: İzmir Ticaret Odası 2015 Ar-Ge Bülteni ve Türkiye Müteahhitler Birliği.

Son yıllarda açıklanan ENR listelerindeki Türk firmaları büyük ölçüde istikrar göstermektedir. Nitekim en büyük firmalar içinde adı geçen Türk firmaları, söz konusu listedeki yerleri değiştirmekle birlikte hemen her yıl listeye girmeyi başarmaktadırlar. 2013 ve 2014 yıllarında ENR listesinde yer alan Türk müteahhitlik firmaları şunlardır (Tablo 9).

2015 yılında dünyanın en büyük 250 müteahhitlik firması listesinde ilk sırada 65 firmayla Çin, 2. sırada 40 firmayla Türkiye ve 3. sırada ise 39 firma ile ABD yer almıştır. Bu rakamlara göre söz konusu üç ülke ENR listesinde toplamda 144 firmayla temsil edilmiştir. Diğer taraftan, 2013-2015 yılları arasında pazar payı oranlarını değerlendirdiğimizde; ABD'li firmaların pazar payı %11,4'den %9,7'ye gerilerken, Türk firmalarının payı %3,8'den %4,6'ya yükselmiştir. Aynı dönem aralığında küresel inşaat şirketleri olarak adlandırabileceğimiz bahsi geçen listede yer alan büyük kuruluşların genel performansına baktığımızda ise pazar paylarında daralma görmekteyiz. 2013 yılında listede yer alan şirketlerin küresel pazar içindeki payları 544 milyar dolar iken, bu pay 2014'te %4,1 azalarak 521,5 milyar dolara, 2015 yılında ise yine %4,1'lik bir azalma ile 500,1 milyar dolara gerilemiştir. Meydana gelen bu gerilemede küresel konjonktürde ve risk iştahında izlenen dalgalanmalar, Çin ekonomisiyle ilgili endişeler, küresel likidite koşullarında daralma beklentisi ve emtia fiyatlarındaki düşüş gibi gelişmeler etkili olmuştur. Zira küresel belirsizlikler uluslararası çapta faaliyet yürüten ve birçok sektörle birlikte hareket eden müteahhitlik firmalarını belirgin bir biçimde etkilemektedir (Türkiye Müteahhitler Birliği, 2016).

	2014 Sıra	2013 Sıra	FİRMA
1	52	79	ENKA
2	53	64	RÖNESANS
3	83	103	TAV
4	86	90	POLİMEKS
5	101	85	TEKFEN
6	103	129	İC İÇTAŞ
7	107	94	ANT
8	116	150	NATA
9	127	159	YAPI MERKEZİ
10	132	124	YÜKSEL
11	138	135	ONUR
12	146	127	CENGİZ
13	150	200	HAZİNEDAROĞLU
14	153	145	ATLAS
15	157	111	ÇALIK
16	162	176	ALARKO
17	163	180	LİMAK
18	169	171	KAYI
19	172	146	MAPA
20	176	182	ESER
21	179	208	NUROL
22	184	***	İLK
23	187	198	SUMMA
24	191	***	BAYBURT
25	194	189	ASLAN
26	195	174	KONTEK
27	198	201	TACA
28	200	190	METAG
29	203	196	RASEN
30	206	118	GAMA
31	212	213	YENİGÜN
32	215	215	LOTUS
33	217	188	TEPE
34	219	242	KOLİN
35	224	203	DOĞUŞ
36	228	243	GÜRBAĞ
37	230	240	STFA
38	235	237	GAP
39	242	***	ZAFER
40	245	***	AE ARMA ELEKTROPANC
41	247	***	GÜLERMAK
42	249	***	TML

Tablo 9: 2013 ve 2014 Yıllarında ENR Listesine Giren Türk Firmaları ve Sıralamadaki Yerleri

Kaynak: http://intes.org.tr/content/insaat_2016.pdf (Erişim: 9.6.2019)

Buraya kadar Türk müteahhitlik firmalarına ilişkin yapmış olduğumuz olumlu değerlendirmeler, ağırlıklı olarak ENR listesinde yer alan büyük firmalara dayanmaktadır. Daha önce de belirttiğimiz gibi değerlendirmeyi ülkelerin genel yurtdışı müteahhitlik faaliyetleri üzerinden yaptığımızda durum bir ölçüde değişmektedir. Nitekim 2014 itibarıyla dünyadaki en büyük 250 müteahhitlik firmasından 42'si yani %16,8'i Türk firması ve bu değerlendirmede Türkiye Dünyada 2. konumundayken, uluslararası müteahhitlik faaliyetlerinde en fazla hasılat elde eden ülkeler sıralamasında ise Türkiye 9. sırada ve % 3,8'lik bir paya sahiptir (Engineering News Record/ENR-2014). Elbette bu negatif bir tablo değildir. Öyle ki, halihazırda küresel müteahhitlik faaliyetlerinde en çok kazanç elde eden ülkeler incelendiğinde ilk 15 ülkenin küresel pazardaki gelirin % 94,9'luk payına sahip oldukları anlaşılmaktadır; başka bir ifadeyle Türkiye küresel müteahhitlik faaliyetlerinde önemli bir klasman içinde yer almaktadır.

2013 yılından 2014 yılına geçişte, küresel inşaat sektöründe daralma, Türk müteahhitlik firmalarının pazar paylarında artış istikametinde gelişmeler yaşanırken, iç pazarda ise inşaat sektörünün büyüme rakamı % 2,2'de sınırlı kalmış, Orta Vadeli Program'da öngörülen %3,3'lük değerinin altında bir büyüme gerçekleşmiştir (Türkiye Müteahhitler Birliği, 2015, s.2). Türk Lirası'nın döviz karşısında değer kaybı, kredi kullanımını azaltıcı birtakım tedbirlerin alınmış olması ve küresel belirsizliklere piyasaların tepkisi yurtiçindeki büyüme performansını olumsuz yönde etkilemiştir (Türkiye Müteahhitler Birliği, 2015, s.7). Türk müteahhitlik firmalarının dış pazarda sergilediği büyüme performansı, tıpkı 2001 ekonomik krizinde olduğu gibi iç pazarda talebin düşmesi karşısında dış pazarın önemli bir alternatif oluşturduğunu göstermektedir.

3.5. Yurtdışı Türk İnşaat Sektörünün Coğrafyası

Türk müteahhitlik firmalarının yurtdışı çalışmaları Libya ile başlamış, olumlu sonuçların alınmasıyla birlikte 1980'lerde ilk sıçrama alanı olarak Suudi Arabistan, Irak ve Kuveyt gibi Ortadoğu ülkeleri tercih edilmiştir. Daha önce de belirttiğimiz gibi 1990'lı yıllarla birlikte, Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla ortaya çıkan, başta Rusya Federasyonu olmak üzere, Orta Asya devletleri ve Azerbaycan, Türk firmaları için yeni cazibe alanları olarak gündeme gelmiştir. Türk firmaları artan deneyimleri ve teknoloji kullanımlarıyla birlikte artık nispeten büyük ölçekli projelerde yer almaya başlamışlardır. Nitekim Asya pazarı Türk firmaları için nispeten güncel bir faaliyet alanı olmasına rağmen, 1972-2017 Mart

döneminde firmalarımızın üstlendikleri projelerin toplam bedeli üzerinden bir değerlendirme yapıldığında pazar olarak Rusya Federasyonu ve Türkmenistan'ın öne çıktığı gözlenmektedir (Tablo 10). Proje büyüklüklerine göre değerlendirme, Sovyetlerin dağılmasından sonra ortaya çıkan Rusya Federasyonu, Türkmenistan, Kazakistan ve Azerbaycan üzerinden yapıldığında, bu 4 ülkenin toplam içerisindeki oranı % 43,1 olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türk firmalarının yurtdışındaki müteahhitlik faaliyetlerinde ağırlıklı olarak proje yürütülen bu ülkelerin küresel dağılışına bakıldığında ise coğrafi konum ve Türkiye ile kültürel yakınlığın oldukça etkili olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca bahsi geçen ülkelerin önemli ortak özellikleri de Türk firmaların faaliyette buldukları yıllarda altyapı çalışmalarına hız vermiş, gelişmekte olan ekonomiler olmalarıdır.

1972-2017 döneminde toplam proje bedellerine göre yapılan değerlendirme bahsi geçen sonuçları ortaya çıkarırken, 2015 yılına ait verilerde ise birtakım değişiklikler dikkati çekmektedir. Örneğin, 1972-2015 periyodunda Rusya Federasyonu ve Türkmenistan'ın toplam payları % 34,7 iken, 2015 yılında % 40,2 olarak gerçekleşmiştir. Bu farklılık Asya pazarının yakın dönemde faaliyet alanına girmesiyle ilintilidir. Ayrıca 2015 listesine göre, Cezayir'de gerçekleştirilen projelerin ağırlığı da artmıştır. Dikkat çekici diğer gelişmeler ise yakın dönemde Kuveyt pazarının belirgin bir biçimde öne çıkması, bunun yanı sıra Orta Afrika ülkeleri olan Gana ve Kongo'nun Türk müteahhitlik firmalarının önemli faaliyet sahalarına dahil olmalarıdır (Tablo 11).

2000'li yıllar itibariyle salt proje bedellerine göre hazırlanmış listeler kapsamında değil, aynı zamanda irili ufaklı pek çok proje göz önünde bulundurulduğunda artık Türk müteahhitlik firmalarının uzak pazarlara da yöneldikleri ve prestijlerini yükselttikleri anlaşılmaktadır. Nitekim 2017 yılının ilk üç aylık dönemine ait veriler incelendiğinde Türk müteahhitlik firmalarının en yüksek proje bedelleri ile çalıştıkları ülkelerin önemli bir kısmı Türkiye'ye oldukça uzak pazarlardır. Örneğin, ilk çeyrekte, en büyük proje yürütülen üçüncü ülke 607.641.000 ABD doları proje bedeliyle Tanzanya'dır. Yine bu kapsamda Fas, Papua Yeni Gine ve Maldivler büyük proje bedelleriyle çalışılan diğer ülkelerdir (Türkiye Müteahhitler Birliği, 2017, s.13).

Ülkeler	Proje Sayısı	Toplam Proje Bedeli (ABD Doları)	Pay (%)
Rusya Federasyonu	1929	66.893.585.969	19,6
Türkmenistan	987	47.194.354.576	13,8
Libya	602	28.875.374.694	8,4
Irak	951	24.757.277.501	7,2
Kazakistan	480	21.587.456.879	6,3
S. Arabistan	310	18.046.205.707	5,3
Katar	128	14.188.688.161	4,1
Cezayir	304	13.753.179.309	4,0
Azerbaycan	363	11.663.882.775	3,4
B. Arap Emirlikleri	108	9.825.576.994	2,9
Kuveyt	34	6.566.567.237	1,9
Afganistan	628	6.082.630.745	1,8
Ukrayna	167	5.550.982.583	1,6
Umman	47	5.099.604.881	1,5
Gürcistan	205	4.450.022.259	1,3
Fas	57	4.178.685.657	1,2
İran	45	3.858.346.967	1,1
Romanya	165	3.515.856.428	1,0
Pakistan	52	3.260.360.689	1,0
Diğer	1387	42.618.267.682	12,6
TOPLAM	8949	341.966.907.693	100

Tablo 10: 1972-2017 (Mart Sonu) Döneminde Türk İnşaat Firmalarının Üstlendikleri Projelerin Ülkelere Göre Dağılımı

Kaynak: Türkiye Müteahhitler Birliği, Mart 2017 Yurtdışı Müteahhitlik Raporu, s.11.

Ülkeler	Toplam Proje Bedeli (ABD Doları)	Pay (%)
Rusya Fed.	5.387.168.757	24,0
Kuveyt	4.518.076.782	20,2
Türkmenistan	3.235.323.089	14,4
Cezayir	2.959.964.430	13,2
S. Arabistan	1.050.538.473	4,7
Azerbaycan	1.011.424.061	4,5
Kazakistan	808.449.211	3,6
Gana	576.000.000	2,6
Kongo	559.881.359	2,5
Irak	393.313.548	1,8
Diğer Ülkeler	1.916.403.265	8,6

*Tablo 11: 2015 yılında Türk İnşaat Firmalarının Üstlendikleri Projelerin Ülkelere Göre Dağılımı
Kaynak: İzmir Ticaret Odası, 2015 Ar-Ge Bülteni.*

3.6. Yurtdışı Türk İnşaat Sektöründe Proje Büyüklükleri

Üzerinde durulması gereken bir diğer önemli nokta ise özellikle 2003 sonrası süreçte yurtdışında faaliyet yürüten Türk müteahhitlik firmalarının üstlendikleri projelerin bedellerindeki artıştır. Nitekim 2002 yılında 4,1 milyar dolar olan yıllık toplam proje bedeli 2013'te 30 milyar dolara yükselmiştir. 2002 sonrası gelişim incelendiğinde, bazı yıllar gerilemeler gözlenmekle birlikte, genel anlamda son 15 yıllık zaman diliminde proje bedellerinde artış trendi gözlenmektedir. 2008, 2009, 2011, 2014 ve 2015 yıllarında bir önceki yıla göre proje bedellerinde düşüş meydana gelmiştir. Fakat diğer taraftan 2009, 2011, 2014 ve 2015 yıllarında ortaya çıkan ortalama proje bedelleri ise bir önceki yıla göre artış göstermiştir. Bu sayısal tablo, daha az sayıda, fakat daha büyük projelerin üstlenilmiş olmasıyla mümkün olmuştur (Tablo 12). Dolayısıyla Türk firmalarının yıllar içerisinde

deneyim ve güven kazandıkça nispeten daha büyük ölçekli ve daha nitelikli projelerde yer aldıklarını ifade edebiliriz.

Yıllar	Proje Sayısı	Toplam Proje Bedeli (Dolar)	Ortalama Proje Bedeli (Dolar)
2002	208	4.127.024.280	19.841.463
2003	345	6.412.235.922	18.586.191
2004	476	8.460.024.241	17.773.160
2005	451	13.245.368.721	29.368.889
2006	577	22.210.207.203	38.492.560
2007	611	25.122.688.190	41.117.329
2008	660	23.881.034.031	36.183.385
2009	513	20.189.922.121	39.356.573
2010	626	23.460.069.941	37.476.150
2011	554	23.031.810.102	41.573.664
2012	538	29.845.948.666	55.475.741
2013	419	30.047.665.094	71.712.805
2014	336	26.541.578.320	78.992.793
2015	222	22.416.542.974	100.975.419
2016	45	2.784.379.717	61.875.105

Tablo 12: 2002-2016 Yılları Arasında Türk Firmaların Yurtdışı Müteahhitlik Hizmetleri

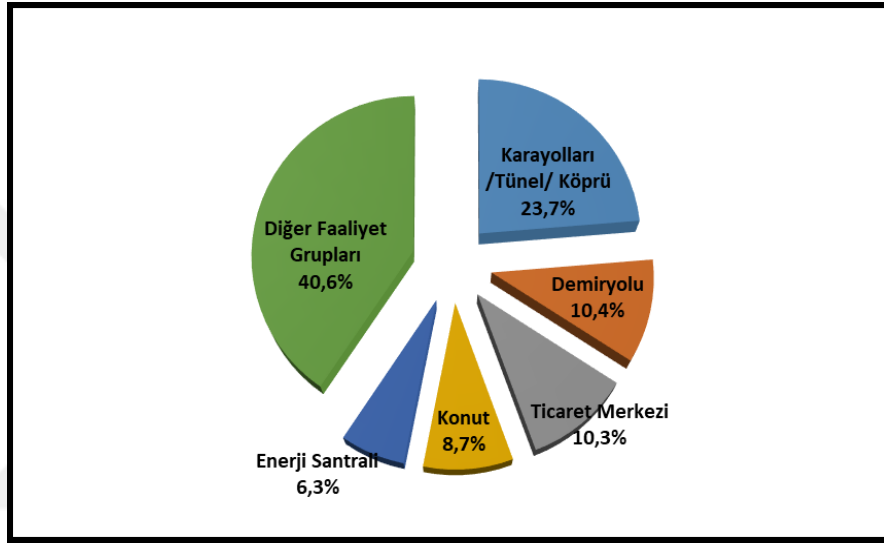
Kaynak: İzmir Ticaret Odası, 2015 Ar-Ge Bülteni s.18.

Türk müteahhitlik firmalarının 2000’li yıllardan itibaren yakaladıkları başarı ivmesini daha iyi değerlendirebilmek için firmalarımızın üstlendikleri toplam proje bedellerini 2002 öncesi ve sonrası olarak değerlendirmek anlamlı bir sonuç vermektedir. Çünkü 1972-2002 arası 30 yıllık dönemde Türk müteahhitlik firmalarının üstlendikleri projelerin toplam bedeli 46,6 milyar dolar iken, 2002 sonrası yaklaşık 14 yıllık dönemde 281 milyar doları geçmiştir. Bu rakamlara göre ilk dönemde ortalama yıllık proje tutarı 1,5 milyar dolar iken, ikinci dönemde ise yıllık ortalama proje tutarı 20 milyar doların üzerinde gerçekleşmiştir.

3.7. Yurtdışı Türk İnşaat Sektöründe Proje Faaliyet Alanları

Türk müteahhitlik firmalarının üstlenmiş oldukları projelerdeki faaliyet kollarına baktığımızda ise oldukça geniş bir yelpazeden söz edebiliriz. Türk firmaları otoyol, tünel, köprü, demiryolu, liman, havalimanı, rafineri, boru hattı, baraj ve enerji santrali yapımı gibi farklı teknik donanım ve birikim gerektiren alanlarda hizmetler gerçekleştirmektedirler. 2014 yılında proje bedellerinin büyüklüğü esas alınarak yapılan bir değerlendirmede proje alınan

ilk 5 faaliyet alanı listelenmiş ve % 23,7'lik oranla ilk sırayı karayolu, tünel ve köprü yapımı grubu faaliyetler almıştır. Bu grup faaliyetleri, % 10,4'le demiryolu yapımı, % 10,3'le ticaret merkezi inşası, % 8,7'le konut inşası ve % 6,3 oranla enerji santrali yapımı izlemektedir (İzmir Ticaret Odası, 2015, s.21). Bahsi geçen 5 faaliyet grubu, 2014 yılı itibariyle üstlenilen projelerin mali büyüklüğüne göre toplam % 59,4'lük kısmını oluşturmaktadır. Dolayısıyla söz konusu faaliyetler dışında kalan % 40,6'luk bir oran diğer faaliyetleri kapsamaktadır (Şekil 6). Bu sayısal veriler, Türk müteahhitlik firmalarının faaliyet yelpazesindeki çeşitliliği açıkça ortaya koymaktadır.



Şekil 6: 2014 Yılında Türk Müteahhitlik Firmalarının Toplam Proje Bedellerine Göre Üstlenmiş

Oldukları Faaliyet Gruplarının Payı (%)

Kaynak: İzmir Ticaret Odası, 2015, s.21

2014 yılında ENR (Engineering News Record) listesinde yer alan 250 müteahhitlik firmasının 521, 5 milyar dolarlık proje bedeli bazında faaliyet gruplarına baktığımızda ise %26'sının ulaştırma, %24'ünün petro-kimya tesisi yapımı, %22,4'ünün bina inşası %10,4'ünün enerji santrali ve %5,2'sinin sanayi tesisi yapımı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ENR listesinde de ulaştırma faaliyetlerinin tüm müteahhitlik faaliyetleri içerisinde ağırlıklı bir konuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan, Türk firmalarının petro-kimya tesisi yapımı ve enerji santrali faaliyetlerindeki varlığı ENR listesindeki firmaların ortalamasından daha düşük bir değer göstermektedir.

Belirtilmesi gereken bir diğer nokta ise firmalarımızın yurtdışı müteahhitlik hizmetlerine başladıkları 1972 yılından günümüze kadar olan dönemde faaliyet gruplarında gerçekleşen farklılaşmadır. Örneğin, Türk firmaları 1972-1979 döneminde % 32,1; 1980-1989

döneminde ise % 36,7'lik oranlarla ağırlıklı olarak konut projelerinde görev almışlardır. 1990-1999 döneminde ise konut yapım faaliyetleri birinci sıradaki yerini korumakla birlikte, faaliyet kollarında çeşitlenme sonucu konut yapım faaliyetlerinin ağırlığı azalmıştır. 2000-2009 yılları arasında ise konut yapım oranı % 9,8'e kadar gerilemiş, 2010-2016 aşamasında ise % 11,4 olarak gerçekleşmiştir. 1972-2017 arasındaki dönem bütün olarak incelendiğinde Türk firmalarının faaliyetlerinde konut yapımı ağırlığını kaybetmiş, yol/köprü/tünel, iş merkezi, endüstriyel tesis, enerji santrali, sosyal-kültürel tesisler ve turizm tesisleri yapımı gibi farklı faaliyet gruplarının oranlarında önemli artışlar meydana gelmiştir (Türkiye Müteahhitler Birliği, 2017, s.3-10).

3.8. Yurtdışı Türk İnşaat Sektörünün Sorunları ve Geleceği

Buraya kadar değindiğimiz, yurtdışında faaliyet yürüten Türk müteahhitlik şirketlerinin başarılı çalışmaları, küresel pazardaki itibar artışı, sağlanan proje deneyimleri ve sermaye birikimiyle kullanılan teknolojinin gelişmesi ve pazarın çeşitlenmesi gibi bir dizi olumlu gelişmenin yanı sıra firmaların uluslararası arenada karşılaştıkları zorluklar da önemli bir diğer konudur. Öncelikle, gerek Türkiye'de gerekse dünyada ekonomide ortaya çıkan büyüme değerleri, müteahhitlik faaliyetlerine konu olan alanlardaki dinamizmi doğrudan etkilemektedir. Türkiye Müteahhitler Birliği'nin sektör analizinde belirtildiği üzere 1999 yılından bu yana inşaat sektörünün büyüme değerleri ile ekonomik büyüme değerleri arasında büyük bir paralellik bulunmaktadır (Türkiye Müteahhitler Birliği, 2015, s.12). Diğer ekonomik sektörlerle bu denli karmaşık bir yapı ortaya koyan sektör, ekonomik krizlerden etkilenmektedir.

Küresel krizlerin müteahhitlik firmalarına ve sektörlerine olan zincirleme etkisini somutlaştırmak adına 2008 Mortgage Krizi kayda değer bir örnek niteliğindedir. 2000'lerin başlarında ABD ve Avrupa Birliği ülkelerinde düşük gelirli kesimlerin konut sahibi olabilmesi için oluşturulan esnek krediler, düşük faiz koşullarında konut fiyatlarını yükseltmiş ve ekonomistlerin "Balon Piyasa" olarak tanımladıkları gerçekçi olmayan piyasa şartları ortaya çıkmıştır. Buna paralel olarak sürekli artan konut fiyatları da konutun cazip bir yatırım olduğu fikrini güçlendirmiştir. Öte yandan artan kredi talebi karşısında kaynak bulmakta zorlanan finans şirketleri ipotek ettikleri konutları varlık teminatlı menkul olarak kıymetleştirip piyasada değerlendirmişlerdir. Eşzamanlı olarak küresel piyasada petrol ve emtia ürünlerinin tarihi zirveleri görmesiyle ABD doları değer kaybetmiş, faizler yükselmiştir. Bu durum batı ülkelerinde konuta olan talebin azalmasına, kredi ödemelerinde

problemlerin yaşanmasına yol açmıştır. Bu gelişmeler sonucunda 2008’de sektör çöküş içerisine girmiştir. Konut fiyatlarının düşüşe geçmesiyle kredi kurumları, açtıkları kredi sözleşmesini birleştirerek borsada tahvil haline getirmişler ve bankalara satmışlardır. Yüksek miktarda riskli konut kredisi tutan bankaların iflasıyla bu sorun sektörel olmaktan çıkmış, ABD başta olmak üzere Avrupa ülkelerinde ekonomik sistemin bütününe etkileyen bir krize dönüşmüştür (Özorhon, 2012). Bahsi geçen kriz ağırlıklı olarak gelişmiş batı ülkelerini etkilemiştir. Diğer taraftan uluslararası çapta faaliyet yürüten müteahhitlik firmalarımız gibi kuruluşlar açısından da küresel pazarda daralma sonucunu beraberinde getirmiştir.

Türk müteahhitlik firmalarının küresel faaliyetlerinde karşılaştıkları zorluklardan birisi de yoğun olarak faaliyet yürütülen bölgelerde politik ve ekonomik risklerin yükselmiş olmasıdır. Örneğin, 2011 yılından sonra “Arap Baharı” olarak adlandırılan, fakat Ortadoğu ve K.Afrika’da yıkıcı sonuçları olan süreç, Türk firmaların uzun yıllardan bu yana yoğun olarak proje üstlendikleri bir coğrafyanın şekillendiricisi durumundadır. Özorhon, sektöre ilişkin olarak yaptığı SWOT analizinde jeopolitik risklere değinmekle birlikte, yabancı uyruklu işçilerin daha düşük bedellerde ücretlendirilmesi ve problemlerli coğrafyalarda personelin motivasyonuna ilişkin bir takım sorunların sektör adına risk oluşturduğunu ifade etmektedir (Özorhon, 2012, s.71-74).

Bunların dışında sektörün bir takım zayıf yönleri ve firmaların karşı karşıya olduğu risk faktörleri de bulunmaktadır. Türk işçi ve yöneticilerin bir arada çalışma yürüttüğü projeler daha verimli sonuçlar ortaya çıkarmakla birlikte, yatırımın gerçekleştiği ülkenin istihdam politikası sonucu personelin yabancı olması sektörün zayıf bir alanını ortaya koymaktadır. Bunların yanı sıra Türk müşavirlik firmalarının iş alamaması da mevcut sorunlar içerisindedir (Özorhon, 2012, s.74).

Genel anlamda karşılaşılan zorluklar ülkeden ülkeye farklılıklar göstermektedir. Bazı ülkelerde batılı finans kuruluşlarının kredilendirdiği projeler, batılı ülkelerin büyük şirketlerinin yeterliliklerine göre tasarlanmakta, bazı ülkelerde ise yerel ortaklık şartları gibi birtakım bürokratik engellerle karşılaşılmaktadır. Ayrıca firmalarımız için saptanmış en önemli problemlerden birisi de faaliyet yürütülen ülke ile Türkiye’nin ticaret anlaşmalarının yetersiz olmasıdır. Bu durum karşılaşılan hukuki sorunlarda devlet desteğinin yetersiz kalmasına yol açabilmektedir (Özorhon, 2012, s.76).

Firmalarımızın entegre çözüm geliştirmekte karşılaştıkları zorluklar onların rekabetçilik avantajlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun bir sonucu olarak Türk inşaat yatırımları çoğunlukla yabancı tasarımcıların projelere katılmasıyla tamamlanmaktadır. Diğer taraftan, küresel ölçekte proje üstlenen yabancı firmalar karmaşık bir projenin tüm disiplinlerine yönelik yapılanma göstermektedirler. Taahhüt, müşavirlik ve malzemenin entegre bir şekilde işletilmesi bu örneklerde verimli sonuçlar ortaya koymaktadır (Özorhon, 2012, s.76). Özellikle müşavirlik hizmetlerinin ülke içerisinde üretilen inşaat teknolojileri ve yapı malzemelerinin ihracatında önemli bir araç olduğu belirtilmektedir. ABD, İngiltere, Hollanda ve Almanya gibi yüksek pazar payına sahip ülkelerde son yıllarda müteahhitlik hizmetlerinde azalma gerçekteşirken müşavirlik hizmetlerinde ise artışın gerçekteşirildiği anlaşılmaktadır. Böylece müteahhitliğin gerilediği aşamalarda sektör müşavirlikle desteklenmektedir.

Son olarak, her ne kadar yatırım koşullarını sınırlandıran birtakım etkenler mevcut olsa da sektör temsilcilerinin değerlendirmelerine göre lider konumunda olunabilecek yakın bazı bölgelerde pazarın hakimiyeti Uzakdoğu menşeli firmaların eline geçmiş durumdadır. Örneğin Ortadoğu'da, G. Kore müteahhitlik projelerinden aldığı % 25,8 payla lider konumdadır. Yine Afrika ülkelerinin yurtdışı müteahhitlik hizmetlerinde % 48,7 ile Çin'in varlığını görmek mümkündür (<https://www.enr.com/articles/1348-enrs-2014-top-international-contractors?v=preview>).

Bu bölümle ilgili bir ara sonuç olarak büyük ölçekli Türk müteahhitlik firmaları son yıllarda dünyanın önde gelen müteahhitlik firmaları içerisinde saygın bir konum elde ettiği rahatlıkla ileri sürülebilir. Firmalarımız dünyanın hemen her ülkesinde projeler gerçekteştirmekte, farklı faaliyet kollarında görev almaktadırlar. Firmalar açısından olası yatırım bölgelerinin küresel çapta bir ölçeğe kavuşması pozitif bir boyut iken, hali hazırda faaliyetlerin geliştirilebileceği yakın bölge ülkelerindeki pazar payımızın potansiyelin altında olması bu bölgede Uzakdoğu menşeli firmalarla rekabeti gerektirmektedir. Genel olarak müteahhitlik hizmetlerindeki rekabet gücünü artırmak için karışık bir projenin alt disiplinlerine ilişkin çözüm üretebilecek firma yapılanmaları ve müşavirlik faaliyetlerinin desteklenmesi hayati bir önem taşımaktadır.

4. BÖLÜM: KAZAKİSTAN’DA ULUSLARARASI PAZARLAMAYI ETKİLEYEN ÇEVRESEL FAKTÖRLER

4.1. Kazakistan’da Uluslararası Pazarlamayı Etkileyen Çevresel Faktörler

Uluslararası pazarlamayı etkileyen çevresel faktörler bağlamında, uluslararası pazarlama çevresi “firmanın rekabet ve atakları sırasında karşılaştığı beklentiler ve kısıtlardan oluşan karmaşık bir küme” olarak tanımlanmakta ve bu çerçevede de politik ekonomi, teknoloji, kaynaklar, müşteriler, kültür ve değerlerin bu çevrenin unsurlarını oluşturmaktadır (Bradley, 2002, s.2).

Bu teorik tanım kapsamında Kazakistan pazarlama çevresinin de çok karmaşık bir kümeden oluştuğu, beklentiler ve aynı zamanda da bir ölçüde belli riskler içerdiğini ileri sürmek yerinde olur. Kazakistan Orta Asya’da büyük bir ülkedir ve ekonomik geliri de büyük ölçüde petrol ihracatına dayanmaktadır. Dünya petrol fiyatlarındaki dalgalanmalar Kazakistan ekonomisini de doğrudan etkilemektedir. Dünya ham petrol fiyatlarının 100 ABD doları civarında seyrettiği yıllarda (2011-2014), Kazakistan mili geliri 250 milyar dolara (2014 yılı) yaklaşmış ve bu durum ülkenin daha fazla yatırım çekmesine ve Kazakistan devletinin pek çok alt yapı ihalesi açmasına neden olmuştur. Hatta bu yıllarda Kazakistan “Avrasya’nın Yükselen Yıldızı” olarak tanımlanmıştır (Kara-Yeşilot, 2010). Ancak 2008’de yaşanan ani şok ve 2014 yılından sonraki yıllarda dünya petrol fiyatlarının yarı yarıya yani 50 ABD doları civarına düşmesiyle, Kazakistan milli geliri 2016 yılında 128 Milyar ABD Dolarına gerilemiştir. Bu durum Kazakistan’daki ekonomik yatırımlarda belli bir azalmaya ve alt yapı projelerinde de belli bir durgunluğa neden olmuştur. Kazakistan uluslararası pazarlama açısından son birkaç yılda önemli riskler içermiştir. Bu durum beklenmeyen gelişmelerdir ve uluslararası yatırım konjonktürü açısından olumsuz bir durum içermektedir. 2014-2016 yılları arasında süren durgunluğun ardından, 2017 yıllarının ortasından itibaren ve 2018 yılı ilk aylarında petrol fiyatlarında meydana gelen yeni bir tırmanma Kazakistan ekonomisini de hareketlendirmiştir. Öte yandan Kazakistan’da, petrol ihracatına dayalı ekonomisini çeşitlendirmeye çalışılmakta ve özellikle 2020 yılına kadar uygulanacak olan “Sanayi Kalkınma Programı” çerçevesinde toplam olarak 45 milyar ABD Doları tutarında 100’den fazla projenin hayata geçirilmesine karar verilmiştir. Bu program kapsamında inşaat sektörü açısından alt yapı projeleri (otoyollar) ve ekonomik konut projeleri çok büyük bir önem taşımaktadır. Kazakistan’da iş yatırım ortamı da iyileşmektedir. 2016 yılı Doing Business (İş ortamı) sıralamasında Kazakistan 51. sırada iken bu sıra 2017 yılında 35. sıraya yükselmiştir

(Dünya Bankası-Doing Business, 2017). Uluslararası yatırım çevresi açısından bu gelişme önemlidir.

Kazakistan, Sovyetler Birliğinin dağılmasından sonra Türk İnşaat firmaları açısından da önem kazanmış bir ülkedir. Gerek kültürel yakınlık ve gerekse coğrafi avantajlar Türk müteahhitlik firmaları için Kazakistan'ı geçmişte olduğu gibi gelecekte de potansiyel arz eden bir ülke konumuna taşımıştır.

Yukarıdaki yaklaşımlar çerçevesinde kalarak aşağıda Kazakistan'da uluslararası pazarlamayı etkileyen çevresel faktörler ana hatlarıyla ele alınacaktır. Burada amaç, Kazakistan'ın farklı çevresel unsurlarını bütün boyutlarıyla ve betimsel bir şekilde ortaya koymak değildir. Amacımız, özellikle Kazakistan'da proje üstlenen Türk inşaat firmalarını doğrudan ilgilendiren çevresel unsurların irdelenmesi ve bu unsurların Türk inşaat firmalarını günümüzde ve gelecekte olumlu ya da olumsuz nasıl etkilediğini ve nasıl etkileyebileceğini ortaya koymaktır.

4.1.1. Kazakistan'da Ekonomik Çevre Unsurları: Ekonomik Büyüklük, Kişi Başına Düşen Gelir ve Dış Ticaret

Kazakistan ekonomisi ve ekonomi politikası SSCB dönemi ve SSCB'nin dağılışından sonraki dönem olmak üzere başlıca iki döneme ayrılabilir. SSCB döneminde Kazakistan ekonomisi daha çok Rusya'ya bağlı ve SSCB'nin ekonomik politikaları çerçevesinde merkezi planlamanın doğrudan etkisinde kalan bir yapı sergilemiştir. Kazakistan'ın SSCB içerisinde bu dönemdeki rolü buğday üretimi, metalürji, petrol sanayii ve madencilik üretimi üzerine yoğunlaşmıştır.

Özellikle SSCB döneminde 1950'li yıllarda “**Bakir Toprakları Tarıma Açma**” planı çerçevesinde Kazakistan'da buğday ekimini yaygınlaştırma girişimi yaşanmış ülkede hayvancılık ekonomisinin yerini buğday ve diğer tahıl yetiştiriciliği almıştır. Bu politika sonucunda Kazakistan SSCB içinde Rusya ve Ukrayna'nın ardından üçüncü büyük buğday üreticisi bir ülke haline gelmiştir (Somuncuoğlu, 2001).

Kazakistan SSCB döneminde önemli bir endüstriyel merkez haline gelmiş ve diğer cumhuriyetler arasında dördüncü sırada yer almıştır. 1945 yılında Kazakistan'da toplam üretimin % 66'sı sanayi üretiminden oluşmakta olup, SSCB'nin krom üretiminin % 90'ı, kömür üretiminin % 20'si, altın üretiminin de % 7'si Kazakistan'dan karşılanmıştır. Aynı şekilde Kazakistan SSCB'nin sarı fosfor ihracatının % 90'ını, bakır ihracatının % 72'sini,

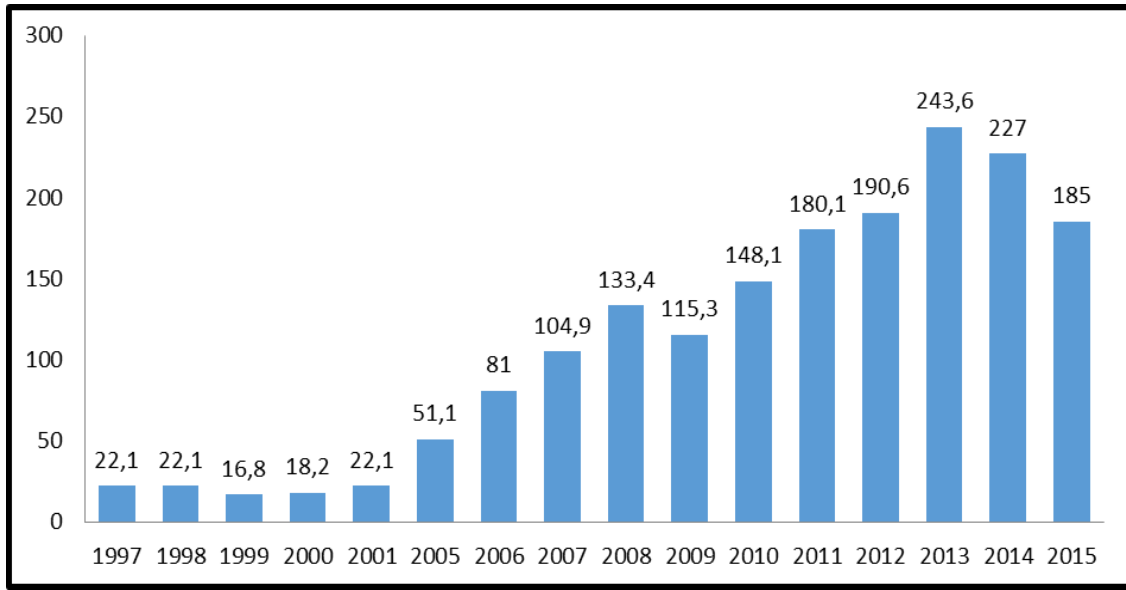
kurşun, çinko ve krom ihracatının tamamını karşılamıştır. Bununla birlikte SSCB döneminde Kazakistan sanayisinin büyük kapasiteli, üretim teknolojisi açısından basit, verimsiz ve rekabet gücünden yoksun olduğu belirtilmektedir (Abeldinov, 2004, s.21-23). Bu kapsamda bir Orta Asya Ülkesi olan Kazakistan'ın SSCB'nin tahıl ve hammadde ambarı olduğu düşünülebilir.

SSCB'nin çökmesinden sonra merkezi planlamaya dayalı bir ekonomik sistemden pazar ekonomisine geçmeye çabalayan Kazakistan'da üretimde ciddi bir şekilde düşüş yaşanmıştır. 1991'den itibaren Kazakistan'da siyasal bağımsızlığın ilan edilmesiyle birlikte ekonomik bağımsızlığın da sağlanması ve pazar ekonomisine entegrasyonun gerçekleştirilmesi amacıyla bir dizi reformlar gerçekleştirilmiştir. Söz konusu reformlar, fiyatların liberalizasyonu (Ocak 1992), mülkiyetin özelleştirilmesi ile ilgili hükümlerin Kazak Anayasasında yer alması (Ocak 1993), ulusal özelleştirme programının kabul edilmesi ve uygulamaya konulması (Nisan 1993) ve milli Kazak parası Tenge'nin piyasaya sürülmesi (Kasım 1993)'dir (Şoraulı'dan aktaran Abeldinov, 2004, s.24).

Kazakistan ekonomisinin toparlanması ve hızlı bir büyüme trendini yakalamasının üç önemli nedeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi ve en önemlisi yüksek seyreden petrol fiyatlarıdır. İkinci neden kazak milli parası Tenge'nin devalüe edilmesi ve bunun sonucunda gerçekleşen Kazak mallarının rekabet gücünün artmasıdır. Üçüncü neden ise Yeni Sanayi Politikaları'dır (Somuncuoğlu, 2001,s.46).

Yukarıdaki reformların hayata geçirilmesi ve bunların dışında uygulanan diğer reformlar Kazakistan ekonomisinin toparlanmasını ve 1997 yılından itibaren de hızlı bir şekilde büyümesini sağlamıştır. 1997 yılında 22.1 milyar dolar olan Kazakistan GSYİH'sı 2005 yılında 51.1 milyar dolara, 2009 yılındaki petrol fiyatlarına bağlı olarak yaşanan 115 milyar dolara gerilemenin ardından 2010 yılında 148.1 milyar dolara, 2013 yılında da rekor kırarak 243.6 milyar dolara yükselmiştir (Şekil 7). 2013 yılından bu yana ise Kazakistan milli gelirinde belirgin bir gerileme görülmektedir. Bu gerileme sonucunda Kazakistan GSYİH'sı 2014 yılında 227 milyar dolar, 2015 yılında 185 milyar dolar ve 2016 yılında da IMF verilerine göre de 128.1 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Kazakistan milli gelirindeki son yıllardaki gerilemenin ana nedeni petrol fiyatlarındaki düşüştür. Genel olarak ve aşırı derecede petrol üretimi ve ihracatına dayalı bir ekonomik yapı sergileyen Kazakistan ekonomisi petrol fiyatlarındaki düşüşten de kaçınılmaz olarak etkilenmektedir.

Günümüzde 65 ABD Doları civarında seyreden 1 varil petrol fiyatının bu seviyenin üstüne çıkması beklentilerinin 2017 yılından itibaren Kazakistan ekonomisine olumlu bir şekilde yansıtacağı tahmin edilmektedir. Yine IMF tahminlerine göre Kazakistan ekonomisinin 2017 yılında % 2,3 büyüyeceği öngörülmektedir. Kazakistan milli gelirindeki gerilemenin bir başka önemli nedeni ise Kazakistan ekonomisinin önemli bir ilişki içinde bulunduğu Rusya ve Çin'deki talep daralmalarıdır.

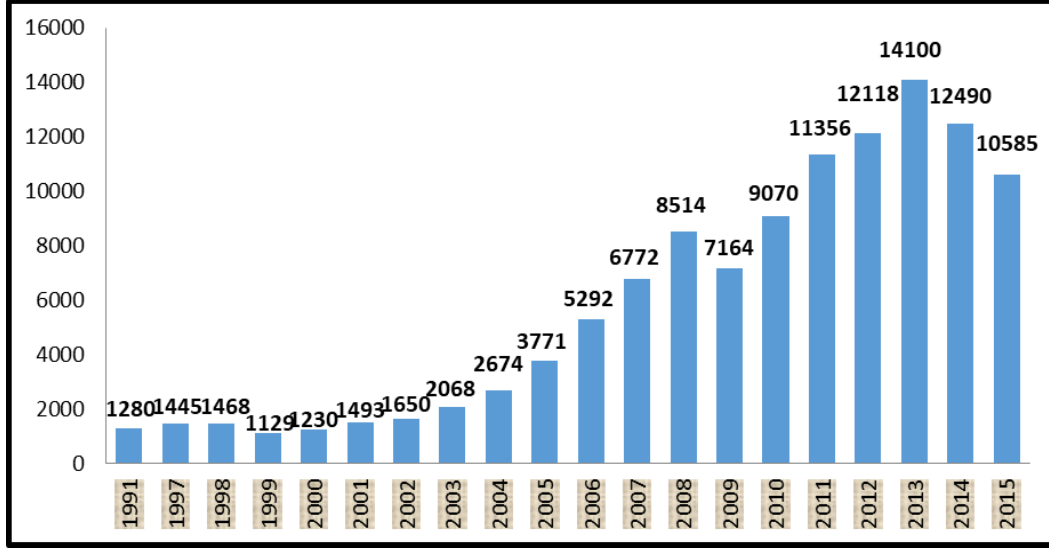


Şekil 7: Kazakistan'da GSYİH'nin Gelişimi (Milyar Dolar).

Kaynak: IMF, Kazakistan İstatistik Ajansı ve <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/kz.html> verileri.

Kazakistan milli gelirinde 1997-2013 yılları arasında yaşanan olumlu gelişmeler Kazakistan'daki kişi başına düşen milli gelire de olumlu bir şekilde yansımıştır. 1991 yılında Kazakistan'da kişi başına düşen milli gelir 1.280 ABD Doları iken bu rakam 1997'de 1.451 Dolar, 2005'te 3.775 Dolara, 2010 yılında 9.070 dolara, milli gelir rekorundaki gibi, 2013 yılında da 14.100 Dolara yükselmiştir (Şekil 8). Bu rakam söz konusu yılda Türkiye'de kişi başına düşen milli gelir rakamından da yüksek bir değerdir.

Ancak 2013 yılından sonra çevre ülkelerle birlikte Kazakistan ekonomisinde de sıkıntılar yaşanmakta olup. Kişi başına düşen milli gelir 2013 yılından sonra gerileyerek 2016 yılında IMF verilerine göre 7.559 Dolar olarak gerçekleşmiş bulunmaktadır.



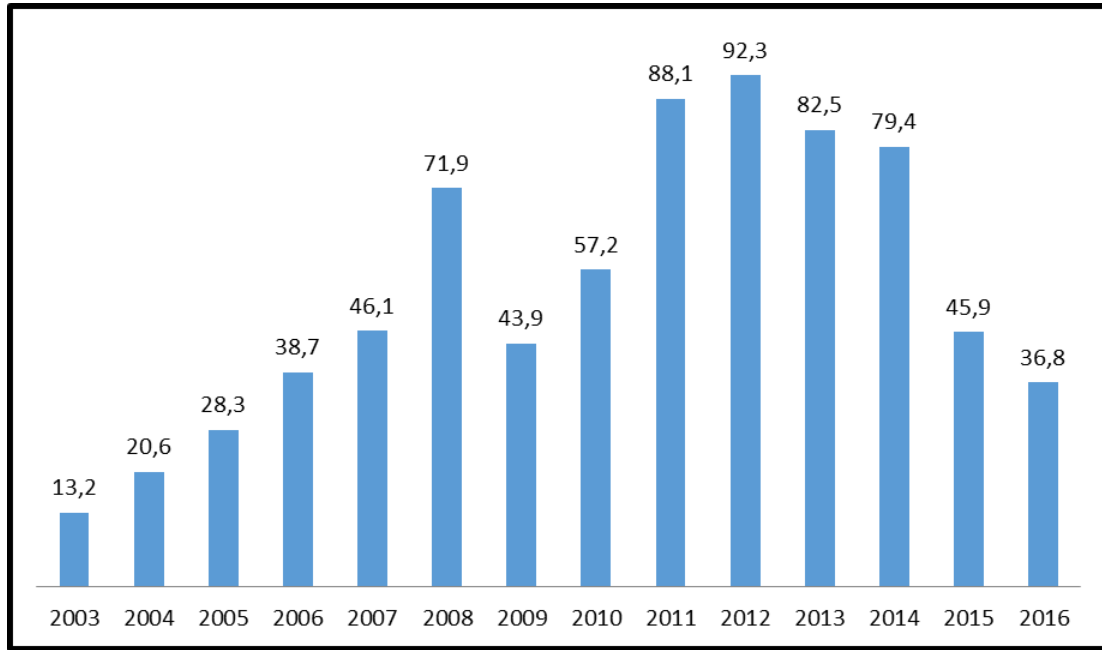
Şekil 8: Kazakistan'da Kişi Başına Düşen Milli Gelirin Gelişimi (ABD Doları).

Kaynak: IMF, Kazakistan İstatistik Ajansı ve <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/kz.html> verileri.

Gerek Kazakistan milli gelirindeki ve gerekse kişi başına düşen milli gelirdeki 1997-2013 yılları arasındaki olumlu ve hızlı yükseliş Kazakistan'ı bölgesinde adeta parlayan bir yıldız yapmıştır.

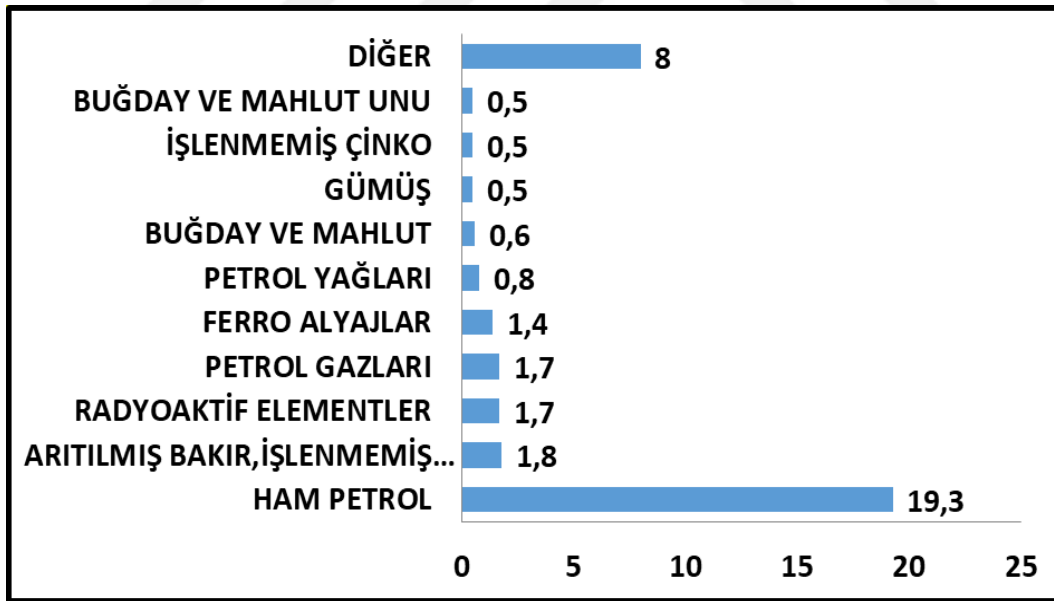
Kazakistan'da uluslararası pazarlamayı etkileyen ekonomik faktör çerçevesinde Kazakistan'ın dış ticaret durumuna da dikkat çekmek yararlı olacaktır. Kazakistan'ın ihracat tutarı 2003-2012 yılları arasında artış kaydetmiştir. Bu yıllarda Kazakistan'ın ihracat tutarı 13.2 milyar dolardan 92.3 milyar dolara yükselmiştir (Şekil 9). 2012 yılındaki en yüksek ihracat tutarı seviyesi son yıllarda gerilemiş ve 2016 yılında 36.8 milyar dolara kadar düşmüştür. Bu düşüşün en önemli nedeni petrol fiyatlarındaki düşüştür. Daha önce de vurguladığımız gibi Kazakistan ekonomisi aşırı bir şekilde ham petrol ihracatına ve üretimine bağlı olup petrol fiyatlarındaki dalgalanmalar Kazakistan ekonomisini doğrudan etkilemektedir.

2016 yılı Kazakistan ihracat tutarı içinde ham petrol ihracat tutarı 19.3 milyar dolardır (Şekil 10) ve toplam 36.8 milyar dolarlık ihracat tutarının % 52.4'ü petrol ihracatından kaynaklanmaktadır. Ülke ihracatında bu denli bir petrole bağımlılık fiyat dalgalanmalarına bağlı bir şekilde kaçınılmaz olarak Kazakistan ekonomisini de etkilemektedir. Bu durum uluslararası pazarlama çevresi açısından da Kazakistan'ı riskli bir ülke konumuna sokmaktadır.



Şekil 9: Kazakistan'da İhracatın Yıllara Göre Gelişimi (Milyar Dolar)

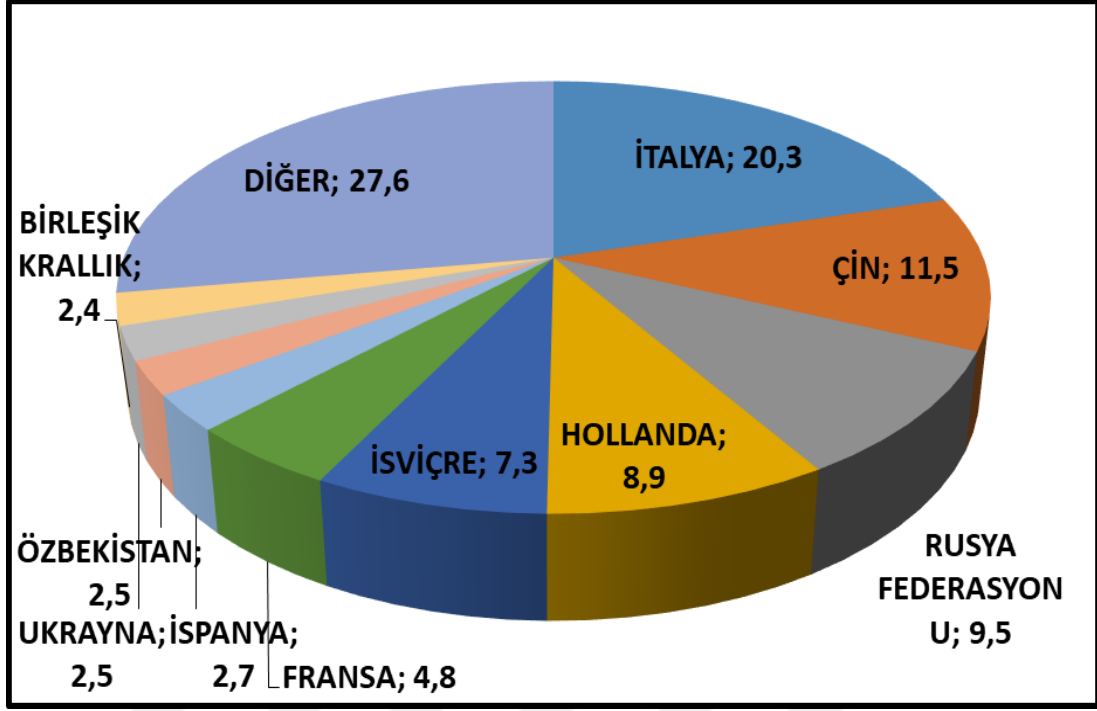
Kaynak: Kazakistan İstatistik Ajansı ve <https://ticaret.gov.tr/yurtdisi-teskilati/orta-asya/kazakistan/ulke-profil/dis-ticaret> (Erişim: 31.05.2019)



Şekil 10: Kazakistan'da İlk On Sırada Yer Alan Başlıca İhraç Ürünleri-2016 (Milyar Dolar).

Kaynak: <https://ticaret.gov.tr/yurtdisi-teskilati/orta-asya/kazakistan/ulke-profil/dis-ticaret> (Erişim: 31.05.2019)

Kazakistan'ın ihracat yaptığı başlıca ülkeler ise İtalya (% 20.3), Çin (% 11.5), Rusya Federasyonu (% 9.5), Hollanda (% 8.9) ve İsviçre (% 7.3)'dir (Şekil 11). Kazakistan'ın ihracat yaptığı diğer bazı ülkeler Fransa, İspanya, Özbekistan, Ukrayna ve Birleşik Krallık olarak dikkat çekmektedir.

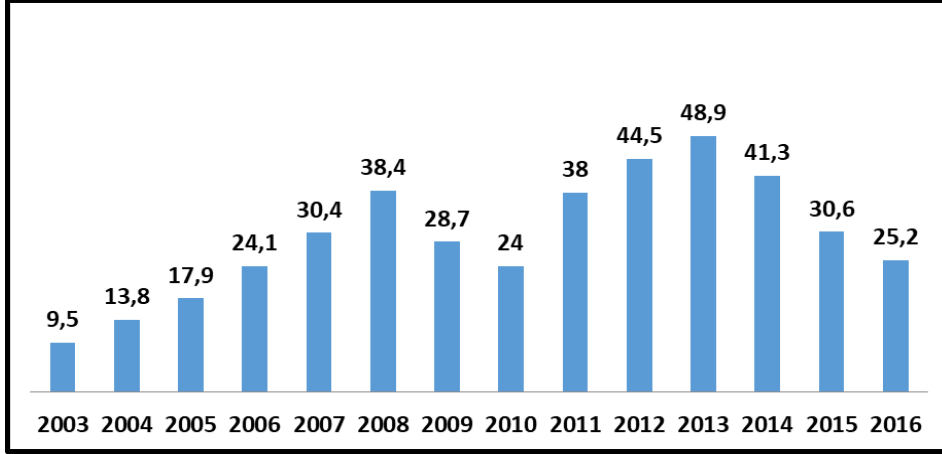


Şekil 11: Kazakistan'ın İhracatının Başlıca Ülkelere Göre Dağılımı (2016-%).

Kaynak: <https://ticaret.gov.tr/yurtdisi-teskilati/orta-asya/kazakistan/ulke-profil/dis-ticaret>

(Erişim: 31.05.2019)

Kazakistan ithalatında gözlenen en önemli özellik ise, Kazak ithalatının tutar olarak ihracatından daha düşük olmasıdır. Başka bir ifadeyle Kazakistan dış ticareti pozitif bir durum sergilemektedir. Kazakistan ihracatında olduğu gibi ithalat tutarında da 2000'li yıllardan itibaren 2013 yılına kadar 2009, 2010 ve 2012 yılı dışında sürekli bir artış gözlenmektedir. Gerçekten 2003 yılında 9.5 milyar dolar olan ithalat tutarı 2005 yılında 17.9'a 2008 yılında 38.4 milyar dolara, 2012 yılında 44,5 milyar dolara ve 2013 yılında da 48.9 milyar dolara yükselmiştir (Şekil 12). Kazakistan ekonomisinde 2013 yılından sonra yaşanan olumsuz gelişmeler ülkenin ithalatını da etkilemiş ve ithalat tutarı 2016 yılında 25.2 milyar dolara kadar gerilemiştir.

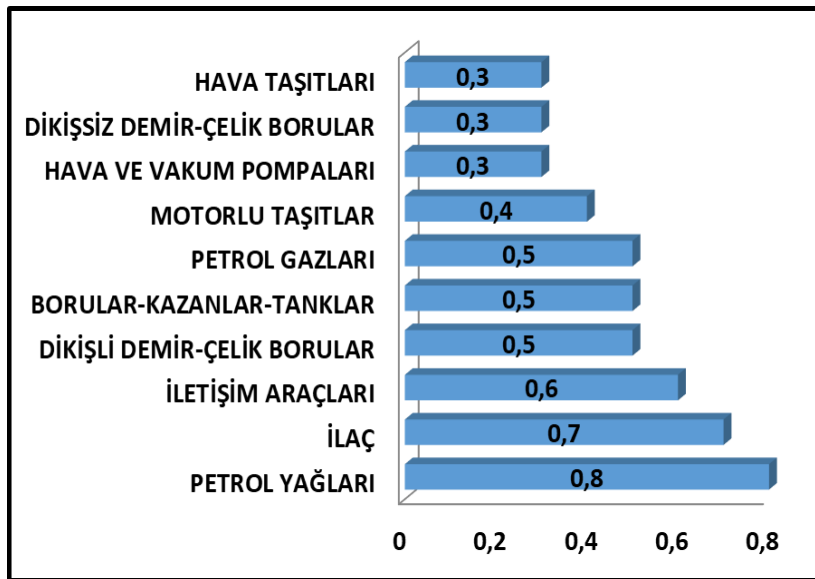


Şekil 12: Kazakistan'da İthalatın Yıllara Göre Gelişimi (Milyar Dolar)

Kaynak: Kazakistan İstatistik Ajansı ve <https://ticaret.gov.tr/yurtdisi-teskilati/orta-asya/kazakistan/ulke-profil/dis-ticaret> (Erişim: 31.05.2019)

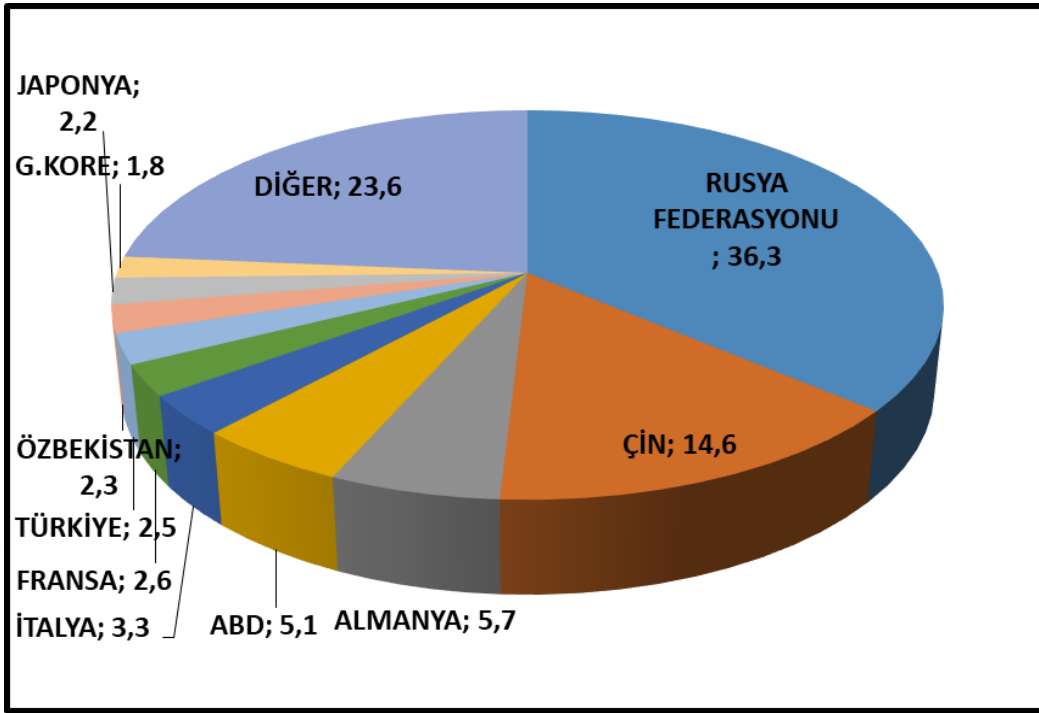
Kazakistan'ın ithalat yaptığı ürünlerde ise belirgin bir ürün çeşidi bulunmamaktadır. Tredemap 2016 yılı verilerine göre Kazakistan'ın ithal ettiği başlıca ürünler petrol yağları (0.8 milyar Dolar), ilaç (0.7 milyar Dolar), iletişim araçları (0.6 milyar Dolar)'dır (Şekil 13). Bu ürünlerin dışında dikişli-dikişsiz demir çelik borular, kazanlar ve tanklar, motorlu taşıtlar, hava ve vakum pompaları ve hava taşıtları da ithal ettiği ürünler olarak dikkati çekmektedir.

Kazakistan'ın ithalat yaptığı ülkeler ise başta Rusya Federasyonu (% 36.3) olmak üzere Çin (% 14.6), F. Almanya (% 5.7), ABD (% 5.1), İtalya (% 3.3), Fransa (% 2.6) ve Özbekistan (% 2.3)'dir (Şekil 14). Kazakistan'ın Türkiye'den % 2.5 oranında ithalat yapmakta olup Türkiye bu oran ile yedinci sırada bulunmaktadır.



Şekil 13: Kazakistan'da İlk On Sırada Yer Alan Başlıca İthalat Ürünleri-2016 (Milyar Dolar).

Kaynak: <https://ticaret.gov.tr/yurtdisi-teskilati/orta-asya/kazakistan/ulke-profil/dis-ticaret> (Erişim: 31.05.2019)



Şekil 14: Kazakistan'ın İthalatının Başlıca Ülkelere Göre Dağılımı (2016-%).

Kaynak: <https://ticaret.gov.tr/yurtdisi-teskilati/orta-asya/kazakistan/ulke-profil/dis-ticaret>

(Erişim: 31.05.2019)

4.1.1.1. Kazakistan'da Doğal Kaynaklar

Bir ülkenin doğal kaynaklar açısından zenginliği o ülkeyi uluslararası pazarlama çevresi açısından çekici kılmakta ve uluslararası şirketler yatırım yapmak için ülkeye adeta akın etmektedirler. Kazakistan 3 milyon km²'ye yaklaşan bir alan kaplamakta, doğal olarak da bu kadar geniş bir alana sahip olan ülke zengin enerji kaynakları ve mineral yataklarını bünyesinde barındırmaktadır.

Kazakistan, sahip olduğu petrol rezervleri açısından dünyada 12. sırada, doğal gaz rezervleri açısından ise 20. sırada yer almaktadır. Kazakistan'da 100 yıldan fazla bir süredir petrol üretimi gerçekleştirilmektedir ve bugün ülke ekonomisini ayakta tutan önemli bir sektördür. Kazakistan bütçe gelirlerinin yaklaşık 2/3'ü enerji kaynaklarına dayalıdır (İsmayılov ve Budak, 2015). Bu nedenle Kazakistan'da doğal çevre faktörü olarak enerji ham maddelerinin ayrı bir önemi bulunmaktadır.

Kazakistan'da kanıtlanmış petrol rezervleri 30 milyar varil (3,9 milyar ton), doğal gaz rezervleri ise 1,5 trilyon metreküp civarındadır (EIA, 2017, s.3). Özellikle Kazakistan'ın

batısında ve Hazar Denizinde önemli petrol ve doğal gaz yatakları yer almaktadır. Bu bölgede ise Tengiz, Karaçaganak ve Hazar denizi içinde bulunan Kaşagan yatakları ülkenin enerji rezervinin yaklaşık yarısını barındırmaktadır. Bunların dışında da petrol ve doğal gaz yatakları bulunmakta olup yaklaşık olarak 172 petrol ve 42 doğal gaz sahası tespit edilmiş durumdadır.

Kazakistan'da ham petrol üretimi özellikle 1990'lı yılların sonundan itibaren artış kaydetmiş, 1990'ların başında yaklaşık 20 milyon ton civarında olan üretim miktarı 2005 yılında yine yaklaşık olarak 60 milyon tona, 2015 yılında ise 90 milyon ton civarına ulaşmıştır. Bu rakamlar Kazakistan ham petrol üretiminin 1990'lı yıllardan itibaren 3 kat artış kaydettiğini göstermektedir. 2017 yılı verilerine göre Kazakistan'da üretilen günlük ham petrol miktarı yaklaşık olarak 1,7 milyon varildir (EİA, 2017, s.4). Aynı şekilde Kazakistan doğal gaz üretimi de yaklaşık olarak 5 kat artış kaydederek 2015 yılında 45 milyar metreküp olmuştur.

Kazakistan'da 1990'lı yıllardan itibaren petrol ve doğal gaz sanayisine yaklaşık olarak 150 milyar dolarlık yabancı yatırım yapılmıştır (İsmayılov ve Budak, 2015).

Kazakistan'daki Tengiz, Karaçaganak ve Kaşagan gibi önemli petrol ve doğal gaz yataklarında günümüzde pek çok yabancı şirket üretim faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Tengiz bölgesinde ham petrol üretim faaliyetleri 1991 yılında start almış olup burada Chevron, ExxonMobil, KazMunaiGaz ve Lukoil şirketleri tarafından sürdürülmektedir. Karaçaganak bölgesinde petrol ve doğal gaz üretimi ise 1984 yılında başlamış, burada BG, Eni, Chevron ve KazMunaiGaz üretim yapmaktadır. 2016 yılında üretim faaliyetlerine başlanan Kaşagan bölgesinde de KazMunaiGaz, Eni, ExxonMobil, Shell, Total, China National Petroleum Corporation ve Inpex şirketleri faaliyet göstermektedir (EIA, 2017, s.6).

Petrol ve doğal gaz kaynaklarının yanı sıra bir enerji hammaddesi olan kömür rezervleri açısından da Kazakistan önemli bir ülkedir ve ülke dünya rezervleri bakımından 8. sırada bulunmaktadır. Özellikle ülkenin Karaganda, Ekibastus ve Turgai bölgesinde zengin taş kömürü yatakları bulunmaktadır ve bu bölgeler ülke rezervlerinin % 90'ını içermektedir. Bir diğer enerji hammaddesi olan uranyum açısından da Kazakistan çok zengin bir ülkedir ve 8,500 ton/yıllık üretimi ile dünyada Kanada'nın ardından 2. sırada yer almaktadır. Ülkenin yaklaşık uranyum rezervleri ise 236.000 ton civarındadır (Çelebi, 2011).

MİNERAL VE HAM MADDELER	DÜNYA REZERV SIRALAMASI	DÜNYA ÜRETİM SIRALAMASI	DÜNYA ÜRETİM %
Tungsten	1	-	-
Uranyum	2	1	39,6
Krom	2	3	16,2
Manganez	4	8	2,7
Gümüş	4	10	3,6
Kurşun	5	11	0,7
Çinko	5	8	2,5
Kömür	8	8	1,6
Boksit	10	8	1,7
Titanyum	10	19	0,4
Kalay	10	-	-
Demir cevheri	11	13	1,0
Bakır	12	11	2,6
Altın	15	21	1,7

Tablo 13: Kazakistan'da Bazı Mineral ve Hammaddelerin Rezerv ve Üretimleri Açısından Dünya Sıralamaları ve Üretim Değerleri.

Kaynak: Kaznex Invest, (2018), Investor's Guide.

http://gkbh.org/wp-content/uploads/2018/09/Invest_guide_2018_en.pdf (Erişim:9.06.2019)

Yukarıdaki Tabloda da görüldüğü gibi, Kazakistan enerji kaynaklarının yanı sıra diğer mineral ve hammadde kaynakları açısından da oldukça zengin bir ülkedir. Örneğin, tungstende dünya rezervleri açısından 1. sırada, krom rezervleri açısından 2. sırada, manganez ve gümüş rezervleri açısından 4. sırada, kurşun ve çinko rezervleri açısından ise 5. sırada bulunmaktadır (Tablo 13).

Kazakistan'daki bu hammadde varlığı ekonomik olarak büyük bir değer taşımakta ve hammadde kaynaklarını ekonomik değeri 2 trilyon doları aşmaktadır (Yüksel, 2010). Bu önemli ekonomik değerın kullanılması bağlamında ise Kazakistan'da özellikle yabancı yatırımcıların ülkeye çekilmesi ve ülkedeki madencilik sektörünün rekabet gücünü artırmak amacıyla pek çok reform hayata geçirilmiştir. Günümüzde Kazakistan'da yeraltı kaynaklarını işlemek üzere faaliyet gösteren yaklaşık olarak iki bin şirket faaliyet göstermektedir. Tüm bunlara karşın hammadde fiyatlarında yaşanan düşüşler Kazakistan ekonomisini de olumsuz etkilemektedir.

Kazakistan'da son yıllarda devlet tarafından karşın son yıllarda yeraltı kaynaklarının kullanımına ilişkin olarak pek çok reform hayata geçirilmiş olmasına karşın, özellikle doğal kaynakların fiyatlarında yaşanan hızlı düşüşler ve buna bağlı olarak ortaya çıkan küresel krizler ekonomik faaliyetlerde yeni adımlar atılmasını gerekli kılmıştır. Bu çerçevede 2009 yılından itibaren birincil olmayan sektörlerde uluslararası yatırım çekmeyi hedefleyen pek çok program devreye sokulmuştur. Günümüzde, 2015-2019 yıllarını kapsayan yaratıcı sanayileşmeyi gerçekleştirmek üzere bir devlet kalkınma programı uygulanmaya konulmuştur. Bu program belirli sayıda kümelenmeyi içermekte ve 4.5 trilyon Kazakistan Tengesi tutarında, 320 projeyi kapsayan ve yaklaşık 37.000 kişiye kalıcı iş imkânı sağlayan bir kalkınma programıdır (Kaznex Invest, (2018), Investor's Guide).

4.1.2. Kazakistan'da Politik ve Yasal Çevre

Bir ülkenin politik ve yasal çevresi yabancı yatırımları kendine çekme ya da yatırımların sürdürülmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Kazakistan, özellikle SSCB'nin dağılmasından sonra yabancı yatırımların ülkeye çekilmesi konusunda istekli bir politika izlemiş ve bu politika kapsamında da pek çok yasa çıkarılmış ve yine bu çerçevede de çok sayıda ülke ile ikili anlaşmalar imzalamış bulunmaktadır.

4.1.2.1. Kazakistan'da Yabancı Yatırımlar İle İlgili Çıkarılan Yasalar ve İkili Anlaşmalar

Kazakistan'da yatırım mevzuatının geliştirilmesine ilişkin ilk adımın 7 Aralık 1990 yılında çıkarılan, "Kazak SSC'nde Yabancı Yatırımlar Kanunu" ile atıldığı görülmektedir. Bu kanun yabancı yatırımların korunmasını içeren bir kanundur ve yabancı yatırımlara vergi muafiyeti sağlayarak yabancı yatırımların ülkeye girişini sağlamada önemli bir rol oynamıştır. 27 Aralık 1994 yılında çıkarılan "Yabancı Yatırımlar Kanunu" ise bu çerçevede atılan ikinci adım olup özellikle yabancı yatırımlara devlet garantisini sağlayan bir kanun olarak dikkati çekmektedir. Yine 28 Şubat 1997 yılında çıkarılan "Doğrudan Yatırımlara Devlet Desteği Kanunu" öncelikli sektörlerde mal ve hizmet üretiminin hızlı gelişmesi açısından uygun bir yatırım ortamı oluşmasını sağlamıştır (TİKA, 1995, s. 9). Kazakistan'da 8 Ocak 2003 yılında çıkarılan "Yatırımlar Kanunu" ise 1994 ve 1997 yıllarında çıkarılan kanunları tamamlamaktadır. Söz konusu yatırımlar kanunu, Kazakistan Cumhuriyeti sınırları içinde yatırımcıların faaliyetlerine hukuki korunma garantisi, yatırımcıların gelirlerini istedikleri gibi kullanma hakkı, devlet organlarının faaliyetlerinde şeffaflık, kontrollerin yetkili organlar

tarafından yapılması garantisi, millileştirmeme garantisi gibi konularda güvence sağlamakta ve bazı konularda aynı bağışları da içermektedir.

Son olarak 7 Kasım 2014 yılında çıkarılan kanunda ise yeni düzenlemeler yapılmıştır. Buna göre, yabancı yatırımcılar ile ilgili uluslararası imzalanmış anlaşmalar Kazakistan Cumhuriyeti Anayasası'nın üstünde kabul edilerek yabancı yatırımcılara uluslararası bir üstünlük tanınmış, "Tek Gişe" uygulamasıyla yabancı yatırımcıların tek bir mekanizmadan bürokratik işlem yapmalarının önü açılmış ve yabancı yatırımcıların yasal hak ve menfaatlerini koruma görevi üstlenen "Yatırım Ombudsmanlığı" oluşturulmuştur (Ekonomi Bakanlığı, Kazakistan Yatırım ve İş Ortamı Raporu-2016).

Kazakistan Dünya ekonomisine entegre olmaya çalışan ve bu çerçevede de hem uluslararası kuruluşlara üye olan ve aynı zamanda da Kazakistan'daki yatırımları destekleyen gerek iki taraflı ve gerekse uluslararası yatırım faaliyetlerini düzenleyen çok taraflı anlaşmaları imzalamıştır.

Kazakistan 29 Mayıs 2014 yılında imzalanan ve 1 Ocak 2015 tarihinde yürürlüğe giren "Avrasya Ekonomik Birliği" ne (EAEU) üye bir devlettir. Bu birliğe üye devletler Kazakistan'ın yanı sıra Rusya Federasyonu, Kırgızistan Belarus ve Ermenistan'dır. Avrasya Ekonomik Birliği Avrupa Birliği'ne benzeyen bir birlik olması hedeflenmektedir. Birlik üyeleri arasında mal, hizmet, sermaye ve işgücü dolaşımının serbest hale gelmesi planlanmaktadır. Ayrıca 2010 yılında Kazakistan, Rusya ve Beyaz Rusya arasında gümrük birliği kurulmuş, 2015 yılında da Kazakistan Dünya Ticaret Örgütüne 162. üye olarak katılmıştır (Kaznex Invest, (2017), Investor's Guide).

Kazakistan'ın günümüzde imzaladığı 46 ikili ve 1 çok taraflı anlaşma bulunmaktadır. Kazakistan'ın 46 ülke ile yaptığı ikili anlaşmalar ise Kazakistan'ın bağımsızlığını kazanmasından sonra 1992 yılında başlamış ve bu yılda Türkiye, ABD, Almanya ve Çin ile ikili anlaşmalar imzalanmıştır. Kazakistan'ın farklı devletlerle yaptığı ikili anlaşmalar gözden geçirildiğinde, 1992-2000 yılları arasında 28 ülke 2000-2012 yılından sonra ise 17 ülke ile anlaşma imzalandığı görülmektedir (Tablo 14).

ÜLKELER	ANLAŞMA İMZALAMA TARİHİ	YÜRÜRLÜĞE GİRİŞ TARİHİ
Türkiye	01.05.1992	10.08.1995
ABD	19.05.1992	12.01.1994
Çin	10.08.1992	18.08.1994
Almanya	22.08.1992	10.05.1995
Mısır	14.02.1993	28.03.1197
İspanya	23.03.1994	22.06.1995
İsviçre	12.05.1994	13.05.1998
Litvanya	15.09.1994	25.05.1995
Ukrayna	17.09.1994	04.08.1995
Polonya	21.09.1994	25.05.1995
Moğolistan	02.12.1994	13.05.1995
Macaristan	07.12.1994	03.03.1996
İngiltere	23.11.1995	09.01.1997
İsrail	27.12.1995	19.02.1997
İran	16.01.1996	03.04.1999
Kore	20.03.1996	26.12.1996
Malezya	27.05.1996	03.08.1997
Azerbaycan	16.09.1996	30.04.1998
Gürcistan	17.09.1996	24.04.1998
Çek Cumhuriyeti	08.10.1996	02.04.1998
Özbekistan	02.02.1997	08.09.1997
Kırgızistan	08.04.1997	01.06.2005
Kuveyt	31.08.1997	01.05.2000
Fransa	03.02.1998	21.08.2000
Belçika-Lüksemburg	16.04.1998	16.04.1998
Rusya	06.07.1998	11.02.2000
Bulgaristan	15.09.1999	20.08.2001
Tacikistan	17.12.1999	16.12.1999
Yunanistan	26.06.2002	Gerçekleşme aşamasında
Hollanda	27.10.2002	01.08.2007
Pakistan	08.12.2003	01.10.2009
Latviya	08.10.2004	21.04.2006
İsveç	25.10.2004	01.08.2006

Ermenistan	06.11.2006	01.08.2010
Ürdün	29.11.2006	01.07.2008
Finlandiya	09.01.2007	01.05.2008
Slovakya	21.11.2007	Gerçekleşme aşamasında
Katar	04.03.2008	Gerçekleşme aşamasında
Vietnam	15.09.2009	07.07.2014
Avusturya	12.01.2010	21.12.2012
Romanya	02.03.2010	17.07.2013
Sırbistan	07.10.2010	Gerçekleşme aşamasında
Estonya	20.04.2011	26.08.2014
Makedonya	02.07.2012	Gerçekleşme aşamasında
Afganistan	27.09.2012	Gerçekleşme aşamasında

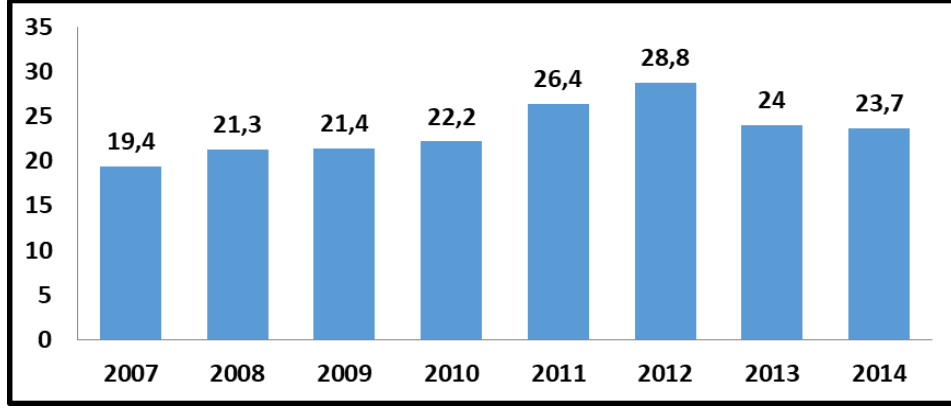
Tablo 14: Kazakistan Cumhuriyeti'nin İmzaladığı İki Taraflı Anlaşmalar.

Kaynak: Kaznex Invest, (2017), Investor's Guide

http://gkbh.org/wp-content/uploads/2018/09/Invest_guide_2018_en.pdf (Erişim:9.06.2019)

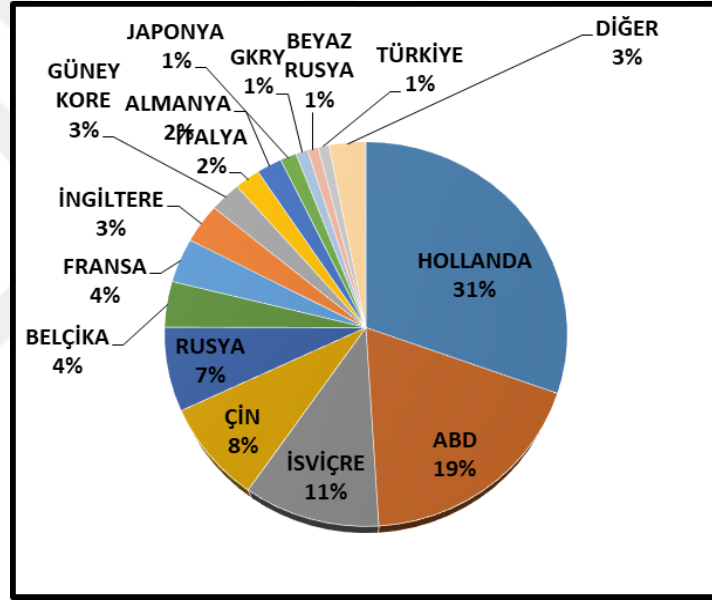
Kazakistan milli gelirindeki 1997-2013 yılları arasındaki hızlı yükselişi ve 1992 yılından itibaren çıkarılan yasalar ve yaptığı ikili anlaşmalar yabancı yatırımcılar için olumlu bir ekonomik çevre faktörü olarak değerlendirilerek yabancı yatırımcıları buraya çekmiştir. Kazakistan Merkez Bankası verilerine göre, 2007 yılında 19.4 milyar dolarlık yabancı yatırım miktarı Kazakistan'a giriş yapmış, doğrudan yabancı yatırım tutarı 2012 yılında 28.8 milyar dolara yükselerek en yüksek seviyesine ulaşmıştır (Şekil 15). Sonraki yıllarda Kazakistan'a yapılan doğrudan yabancı yatırımlarda bir miktar gerileme yaşanmış, fakat yabancı yatırım tutarı 20 milyar doların altına da düşmemiştir.

Kazakistan'a doğrudan yabancı yatırımlarda dikkat çeken ülkeler % 31'lik pay ile Hollanda, % 19 ile ABD, % 11 ile İsviçre, % 8 ile Çin ve % 7'lik bir pay ile de Rusya'dır (Şekil 16). Türkiye'nin Kazakistan'a yaptığı doğrudan yatırım oranı % 1 civarındadır.



Şekil 15: Kazakistan'da Doğrudan Yabancı Yatırımların Gelişimi (Milyar Dolar)

Kaynak: Kazakistan Merkez Bankası verileri



Şekil 16: Kazakistan'da Doğrudan Yabancı Yatırımların Ülkelere Göre Dağılımı-2014 (Milyar Dolar)

Kaynak: Kazakistan Merkez Bankası Verileri

4.1.2.2. Kazakistan'da Özel Ekonomik Bölgeler ve Sanayi Zonları

Kazakistan'da özel ekonomik bölge ve sanayi zonlarının kurulması bir devlet politikası olarak ve yabancı yatırımcılar için hem destek hem de fırsat ve beklenti yaratması açısından büyük bir önem taşımaktadır. Özel ekonomik bölgelerle ilgili ilk kanun 1996 yılında çıkarılmış, günümüze kadar birkaç kez güncellenmiştir. Kazakistan resmi kaynaklarına göre "RoK Yasası" (Republic of Kazakhstan) son olarak 21 Haziran 2011'de güncellenmiş olup hala yürürlükte bulunmaktadır.

(Bkz: www.adilet.zan.kz/rus/docs/Z1100000469).

Bu kanun özel ekonomik bölgelerde gerçekleştirilecek projelerde yatırımcılara pek çok kolaylık ve destek sağlamaktadır. Serbest bölge olarak da işlev gören bu bölgelerde yatırım yapan yabancı firmalar, Kazak firmaları ile eşit haklara sahiptirler. Bu bölgelerde, 8-10 yıl arasında değişen süreler boyunca, kurumlar vergisi muafiyeti, arazi vergisi muafiyeti, emlak vergisi muafiyeti, katma değer vergisi muafiyeti bulunmaktadır. Bu vergi avantajlarının yanı sıra gümrük ödemelerinde de önemli ayrıcalıklar ve muafiyetler gibi pek çok ek avantajlar sunulmaktadır.

Kazakistan’da kurulan her bir özel ekonomik bölge farklı ve özel bir sektörün gelişimi üzerine odaklanmış 10 Özel Ekonomik Bölge bulunmaktadır (Şekil 17). Bunlar:

- 1/ Astana-Yeni Şehir Özel Ekonomik Bölgesi, “Astana – new city”, Astana city;
- 2/ Aktau Deniz Limanı Özel Ekonomik Bölgesi, “Seaport Aktau”, Mangistau region;
- 3/ İnovasyon teknolojileri Parkı Özel Ekonomik Bölgesi, “Innovation Technologies Park”, Almaty region;
- 4/ Ontustky Özel Ekonomik Bölgesi, “Ontustyk”, South–Kazakhstan region;
- 5/ Ulusal Petrokimyasal Endüstri Parkı Özel Ekonomik Bölgesi, “National Industrial Petrochemical Park”, Atyrau region;
- 6/ Burabay Özel Ekonomik Bölgesi, “Burabay”, Akmola region;
- 7/ Saryarka Özel Ekonomik Bölgesi, “Saryarka”, Karaganda region;
- 8/ Pavlodar Özel Ekonomik Bölgesi, “Pavlodar”, Pavlodar region;
- 9/ Khorgos-Doğu Kapısı Özel Ekonomik Bölgesi, “Khorgos – Eastern Gate”, Almaty region;
- 10/ Taraz Kimyasal Park Özel Ekonomik Bölgesi, “Chemical Park “Taraz”, Zhambyl region özel ekonomik bölgeleridir (<https://invest.gov.kz/doing-business-here/fez-and/the-list-of-sez-and/>).

Kazakistan’ın kuzey kesiminde ve önemli bir özel ekonomik bölge olan “Astana Özel Ekonomik Bölgesi” “Astana-New City/Astana Yeni Şehir” adını taşımaktadır. Bölge 2001 yılında kurulmuştur ve bu bölgede 2027 yılına kadar yatırımların sürdürülmesi öngörülmektedir. 7.562 hektarlık alan kaplayan bu bölgede ülkenin aynı zamanda başkenti de olan Astana’nın yeniden imar edilmesi, bu çerçevede Astana’ya yatırım çekerek şehrin hızla

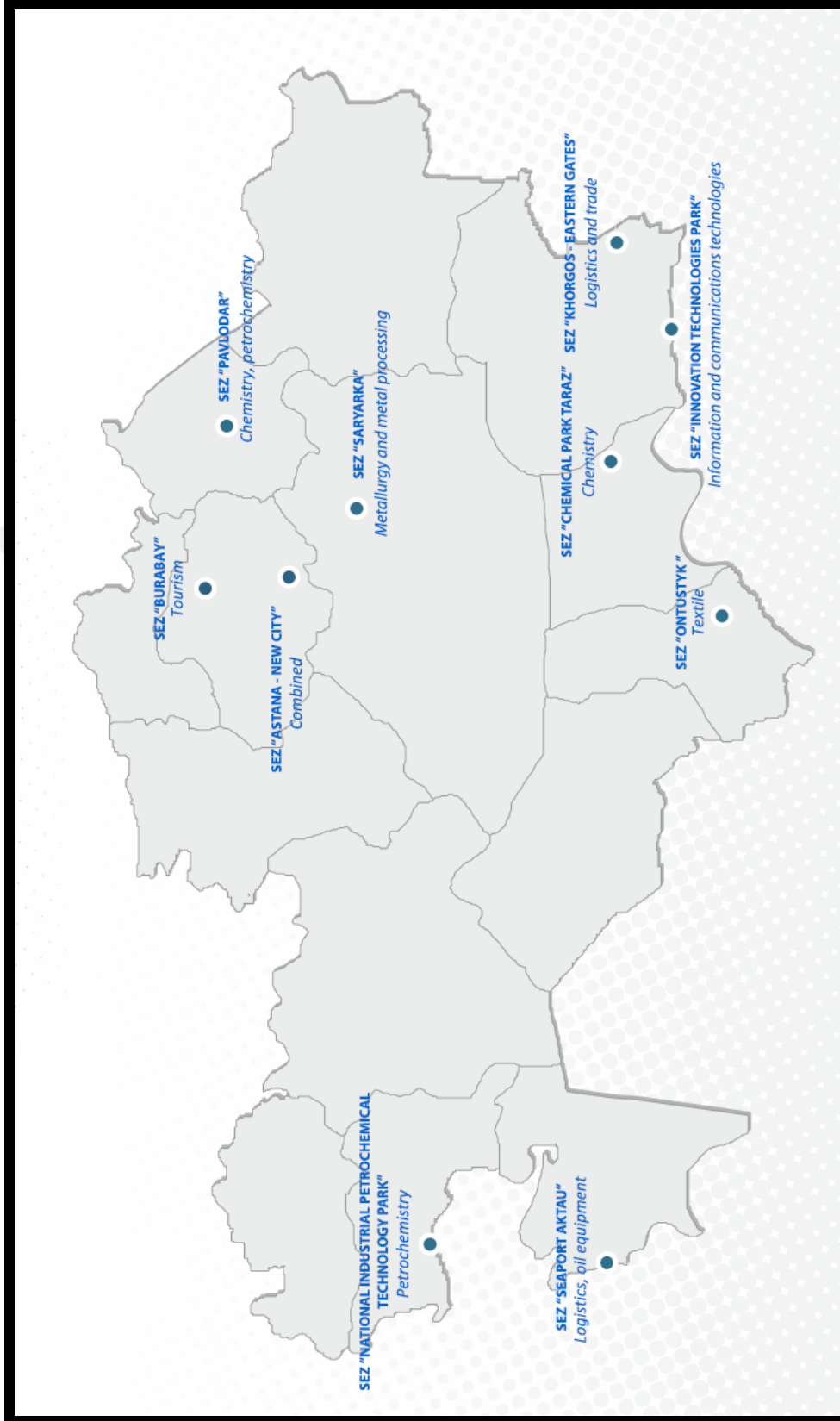
geliştirilmesi, inşaatlarda ileri teknolojilerin kullanılması, modern şehir altyapısının geliştirilmesi, yüksek performans oluşturulması, rekabetçi endüstriler desteklenerek yüksek teknolojiye dayalı yeni ürün geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Astana Özel Ekonomik Bölgesinde öncelikli faaliyetler ise, metalik olmayan mineral maddelerin üretimi, makine ve teçhizat üretimi, elektrikli ev aletleri üretimi, kauçuk ve plastik ürünlerin üretimi, elektrikli aydınlatma cihazların üretimi, mobilya, motorlu taşıt, römork üretimi, lokomotif, hava ve uzay aracı üretimi, temel eczacılık ürünleri üretimi, özellikle de Astana şehrinin imarı kapsamında, altyapı inşası, hastaneler, klinikler, okullar, anaokulları, müzeler, tiyatrolar, üniversiteler ve kolejler, kütüphaneler, okul sarayları, spor kompleksleri, ofis ve projeye uygun konut kompleksleri inşa edilmesi üzerine yoğunlaşmış bulunmaktadır.

Ülkenin kuzey kesiminde yer alan “Burabay” Özel Ekonomik Bölgesi ise turizm sektörü yatırımları üzerine odaklaşmıştır.

Akmola Bölgesinde bulunan ve 15 Ocak 2008 yılında kurulan bu bölge 370 hektarlık bir alan kaplamaktadır. Yüksek performansa sahip, rekabetçi bir turizm anlayışının geliştirilmesi, yabancı turistleri bölgeye çekebilecek kapasitede ve onların her türlü ihtiyaçlarını karşılayabilecek tesislerin kurulması amaçlanmaktadır. Buradaki öncelikli faaliyetler turistik hizmetlerin sağlanması, turistik konut inşaatı ve diğer turistik tesis inşaatlarına yöneliktir.

Yine ülkenin kuzeydoğu kesiminde bulunan “Pavlodar Özel Ekonomik Bölgesi”, 2011 yılında kurulmuş olup, 2036 yılına kadar yürürlükte kalması planlanmaktadır. 3.300 hektarlık bir alan kaplayan Pavlodar Özel ekonomik Bölgesinde, başlıca amaç kimya ve petrokimya endüstrisinin gelişimini sağlamaktır. Olumlu bir yatırım iklimi ve çekim yaratılması hedeflenen bölgede yüksek teknolojiye dayalı ve çevre dostu kimyasal ve petrokimyasalların üretilmesine dönük kamu-özel ortaklı tesislerin kurulması beklenmektedir. Bölgede aynı zamanda söz konusu sektörlerde derinlemesine bilgi ve teknoloji üretilmesi de hedeflenmektedir.



Şekil 17: Kazakistan Özel Ekonomik Bölgeleri.

Kaynak: <https://invest.gov.kz/doing-business-here/fez-and/>

Geniş bir alan kaplayan Kazakistan'ın orta kesiminde ve Karaganda bölgesinde kurulan özel ekonomik bölge, “Saryarka Özel Ekonomik Bölgesi”dir. 534,9 hektarlık bir alan kaplayan Saryarka Özel Ekonomik Bölgesi, 2011 yılında kurulmuştur ve 2036 yılına kadar yürürlükte kalacaktır. Özellikle, metalürji ve metal işleme endüstrisinin kurulmasının amaçlandığı bölgede bu alanda Dünya’da marka haline gelmiş firmaların yatırım yapmaları beklenmektedir. Bölgede öncelikli yatırımlar olarak metalürji endüstrisinin imalatı, nihai metal ürünleri imalatı, makine ve teçhizat, römork, yarı römork, bilgisayar, elektrikli ve optik ürünler, elektrikli cihazlar, kimya sanayi ürünleri imalatı, kauçuk ve plastik ürünler, yapı malzemelerinin ve metal-mineral olmayan imalat ürünlerinin üretilmesi ile ilgili yatırımlar öngörülmektedir.

Kazakistan'ın doğu kesiminde kurulan “Khorgos-Doğu Kapısı Özel Ekonomik Bölgesi” lojistik yatırımlar üzerine odaklanmıştır. Kazakistan'ın doğu kesiminde bulunan Khorgos, doğuya açılan bir kapı, aynı zamanda da Çin'in batıya açılımını sağlayan bir giriş kapısı niteliği taşımaktadır. Bu alan Çin'in ileride de ayrıntılı olarak ele alınacak olan “**Tek kuşak-Tek Yol**” projesinin batıya açılan bir giriş noktasıdır. Bu açıdan Kazakistan için bölge ayrı bir önem taşımaktadır. 5.700 hektarlık bir alan kaplayan ve 2011 yılında kurulan bölge 2035 yılına kadar yürürlükte kalacaktır. Yukarıda da değindiğimiz gibi, bu bölgedeki temel amaç, etkin bir nakliye ve lojistik faaliyetler kapsamında potansiyel transit tesislerin yapılması, Kazakistan'ın hızlı kalkınmasını sağlayacak komşu ülkeler ile ekonomik ve kültürel işbirliklerinin sağlanmasıdır. Bölgedeki öncelikli faaliyetler, depolama tesisleri ve ek nakliye faaliyetlerine ilişkin tesislerin yapılması, bunların yanı sıra, deri ürünleri, tekstil ürünleri, metal dışı mineral ürünlerin, kimyasal ürünlerin üretimi üzerine yoğunlaşmıştır.

Kazakistan'ın Almatı bölgesinde bulunan “İnovasyon Teknolojileri Parkı” 2003 yılında devreye sokulmuş, 2028 yılına kadar da yürürlükte kalması hedeflenmiştir. 163,2 hektarlık alan kaplayan teknoloji parkında amaç, telekomünikasyon alanında teknoloji iletişimi, bilgi teknolojilerinin geliştirilmesi, elektronik aletlerin yapımı, yenilenebilir enerji, ulaştırma ve çevre teknolojilerinin geliştirilmesidir. Bunların yanı sıra petrol ve doğal gaz üretimi, taşınması ve bunlarla ilgili süreçlerin teknolojilerinin de geliştirilmesi hedeflenmiştir. Almatı İnovasyon Teknolojileri Parkı'nda öncelikli faaliyetler;

- Teknolojik yenilikler alanında eğitim faaliyetlerinin sürdürülmesi,
- Elektronik, optik ve ölçme aletlerinin tasarlanması, geliştirilmesi ve üretimi,
- Prototip ürünler yaratılması, pilot üretimlerin yapılması, yazılım geliştirilmesi,

- Bilgi depolama, bilgi işleme ve bilgi iletişimi kullanarak veri işleme merkezleri hizmetinin kurulması,
- Suni bağışıklık ve sinir sistemleri konusunda yeni teknolojilerin geliştirilmesi,
- Metin işleme, kopyalama, hesap makineleri, yazarkasa, işaretleme makineleri, bilgisayar ve bilgisayar malzemelerinin üretimi, radyo ve elektronik iletim, alıcılar, ses kayıt ve görüntü ekipmanlarının üretimidir.

Kazakistan'ın güney Kazakistan bölgesinde Çimkent'te kurulan "Ontystyk Özel Ekonomik Bölgesi" 200 hektar büyüklüğünde bir özel bölgedir ve 2030 yılına kadar yatırım çekmesi beklenmektedir. Bölgenin kurulum amacı tekstil endüstrisinin geliştirilmesidir. Bu kapsamda Dünya markası haline gelmiş tekstil firmalarının bölgeye yatırım yapması beklenmektedir.

Bölgede öncelikli faaliyet alanları, kıyafet dışında tekstil ürünleri imalatı, trikotaj imalatı, ipekli kumaş imalatı, halı, pamuk, selüloz ve bunların türevlerinin imalatı, ham pamuktan kâğıt imalatı ve deri ürünleri imalatıdır.

Yine Kazakistan'ın güney kesiminde Zhambyl bölgesinde Taraz'da kurulan "Taraz Kimyasal Park Özel Ekonomik Bölgesi, 2012 yılında yürürlüğe sokulmuş olup 2037 yılına kadar yatırımların sürdürülmesi planlanmıştır. 505 hektar alana kurulan bölgede Kazakistan Cumhuriyetinde yüksek performansa uygun yeni kimyasal ürünlerin üretim tesislerinin kurulması hedeflenmiştir.

Bölgedeki öncelikli faaliyetler, kimyasalların ve kimyasal ürünlerin üretimi, kauçuk ve plastik ürünlerin üretimi, kimya sektörüne hizmet eden makine ve teçhizatın üretimi üzerine yoğunlaşmıştır.

Kazakistan'da diğer iki özel ekonomik bölge ülkenin batı kesiminde Hazar denizi bölgesinde bulunmaktadır. Bu bölgelerden "Ulusal Petrokimyasal Endüstri Parkı Özel Ekonomik Bölgesi" Atyrau bölgesinde 2007 yılında kurulmuş ve 2032 yılına kadar yatırım yapılacak bir bölgedir. Atyrau bölgesi Kazakistan'ın en önemli ham petrol yataklarının bulunduğu bir alandır. Bu bölgede bulunan Tengiz ham petrol yatakları bölge ve ülke ekonomisine büyük katkı sağlamaktadır. Burada üretilen ham petrol boru hatlarıyla hem Kazakistan'ın diğer bölgelerine hem de Rusya Federasyonu başta olmak üzere diğer ülkelere ihraç edilmektedir. Atyrau bölgesinde kurulan özel ekonomik bölgede özellikle, kamu-özel sektörü temel alan ve rekabetçi bir dizi üretim yapan, katma değeri yüksek petrokimyasallar

üreten petrokimya tesislerinin inşa edilmesi ve uluslararası standartlarda hidrokarbon hammaddelerinin işlenmesi amaçlanmıştır. Petrokimyasal ürünlerin işlenmesi ve geliştirilmesinin yanı sıra bu ürünlerle ilgili ar-ge teknolojilerine dayalı uygulama birimlerinin kurulması, yeni üretim ve işleme teknolojilerine dayalı yenilikçi projelerin gerçekleştirilmesi ve bu alanda personelin eğitilmesi de hedeflenmektedir. Bu bölgede petrokimya alt yapısının inşaatı ve devreye sokulması, kimyasalların ve kimyasal ürünleri üretilmesine dönük sanayilerin kurulması öncelikli konular arasında bulunmaktadır.

Hazar denizi kıyısında ve Kazakistan'ın Mangistau bölgesinde 2002 yılında kurulan "Aktau Deniz Limanı Özel Ekonomik Bölgesi" Kazakistan'ın deniz limanı kenti olan Aktau'da bulunmaktadır. Kazakistan'ın batıya açılan bir deniz kapısı olarak Aktau'ya ayrı bir önem verilmektedir. Burada yer alan özel ekonomik bölge 2.000 hektarlık bir alan kaplamakta ve 2028 yılına kadar yatırım çekmesi öngörülmektedir. Aktau Deniz Limanı Özel Ekonomik Bölgesi'nin kuruluş amacı Kazakistan ekonomisini güçlendirmek için küresel ekonomik sisteme eklenme, yüksek teknolojiye dayalı rekabetçi sanayiler kurma ve yeni ürünler geliştirmedir. Bu bölgede tarım çekmesi düşünülen alanlar ise elektrikli ev aletleri üretimi, deri ürünleri üretimi, kimyasallar ve kimyasal ürünlerin üretimi, kauçuk ve plastik ürünlerin üretimi, metalik olmayan mineral üretimi, metalürji endüstrisi, makine ve teçhizat üretimi, temel eczacılık ürünleri üretimi, petrokimyasal ürünlerin üretimi ile depolama ve ulaşım destek faaliyetlerinin sağlanmasıdır.

Yukarıda söz konusu edilen 10 özel ekonomik bölgenin yanı sıra Kazakistan'ın farklı bölgelerinde 4'ü özel sektöre ait olmak üzere 20 adet endüstri zonu oluşturulmuş olup bunlar rekabetçi sanayilerin yaratılmasını teşvik etmek ve yabancı ve yerli yatırımları cezbetmek amacıyla kurulmuşlardır.

Kazakistan'da kurulan endüstri zonları; Aktobe Bölgesi'nde Aktobe şehri endüstri zonu (200 ha), Almatı Bölgesi'nde Damu özel endüstri bölgesi (90 ha), Atyrau Bölgesi'nde özel SGT Grubu endüstri zonu (50 ha), Carat LLP endüstri zonu (35 ha), Zhiger Munay Servis LLP özel endüstri zonu (14,1 ha), Doğu Kazakistan Bölgesi'nde Ondiris endüstri zonu (92 ha), Kızılorda Bölgesi'nde Ondiris endüstri zonu (760 ha), Serpin endüstri zonu (22 ha), Bölge Aral Bölgesi endüstri zonu (10 ha), Shieli İlçesi endüstri zonu (50 ha), Kazalı İlçesi endüstri zonu (12.7 ha), Karmakşi İlçesi endüstri zonu (15 ha), Güney Kazakistan Bölgesi'nde Ontustik endüstri zonu (337 ha), Sozak endüstri bölgesi (50 ha), Türkistan endüstri zonu (40 ha), Tulkubas İlçesi endüstri zonu (30 ha), İlçe Maktaral İlçesi endüstri zonu (28 ha),

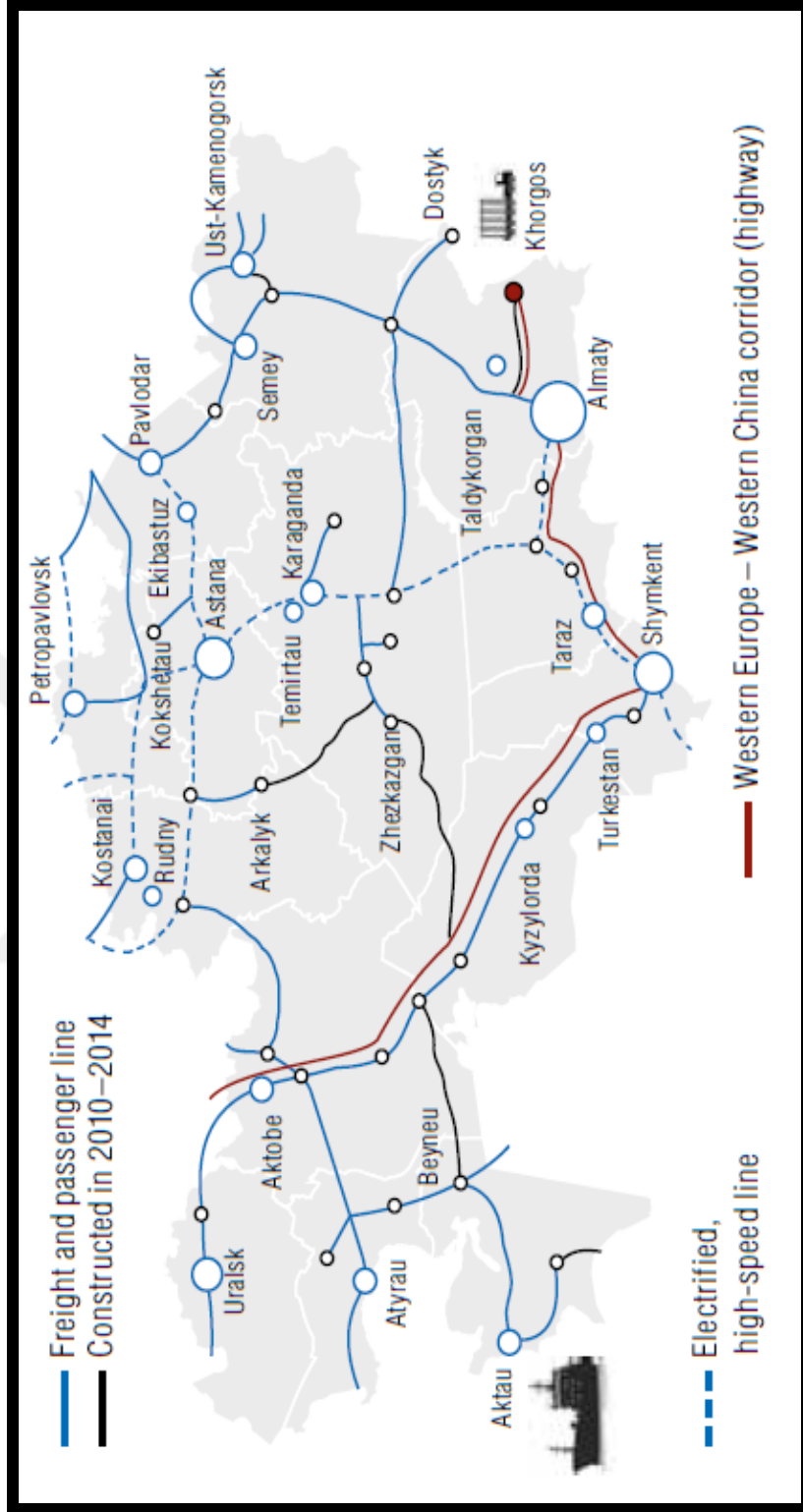
Kazzıdurt İlçesi endüstri zonu (40 ha) ve Kentau endüstri zonu (25 ha) dur (Kaznex Invest, (2018), Investor's Guide).

4.1.2.3. Kazakistan'da Transit Ulaşım

Kazakistan 3.000.000 km²'lık bir alan kaplayan geniş bir ülkedir. Aynı zamanda Kazakistan iki gelişmiş ve büyük ekonomi alanı Avrupa ile Çin arasında, bir bakıma Avrasya alanının kalbinde yer almaktadır. Kazakistan'ın bu lokasyon özelliği ülkeyi hem doğu-batı, hem de kuzey güney yönlü bir geçiş koridoru ve bir transit ulaşım kavşağı haline getirmiş bulunmaktadır. Son yıllarda Kazakistan'da 2.000 km'ye yakın (1.791 km) yeni demiryolları inşa edilmiş bulunmakta olup, ülkede ulaşım altyapısının geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Özellikle Kazakistan'ın doğusunda ve Çin sınırında Khorgos kentinden başlayan ve Almatı, Çimkent, Türkestan, Kızılorda ve Aktobe üzerinden Rusya'ya bağlantı sağlayan doğu-batı koridoru önemli bir transit güzergâhtır (Şekil 18). Aynı şekilde, Hazar denizi kıyısında bulunan Aktau limanı da Hazar denizine komşu İran, Türkmenistan, Azerbaycan gibi ülkelere deniz yolu ile bağlantı imkânı sağlamaktadır. Bu liman sayesinde Orta Asya Basra körfezine ve güneydeki Bandar Abbas limanına da bağlantı sağlanmış olacaktır. Kazakistan'ın bu transit potansiyeli önemli altyapı projelerinin yapılmasını zorunlu kılmakta ve bu projeler özellikle uluslararası inşaat sektörünü cezbetmektedir.

Yeni İpek Yolu Projesi, Çin Devlet Başkanı Xi Jinping tarafından 2013 yılının Ekim ayında Kazakistan ziyareti sırasında açıklanmıştır. Yeni İpek Yolu Projesi iki ana güzergâhtan oluşmaktadır. Bu güzergâhlardan birincisi olan ve Çin-Batı Avrupa arasında Orta Asya üzerinden karadan bir bağlantı koridoru oluşturan "İpek Yolu Ekonomik Kuşağı"dır (Silk Road Economic Belt). İkinci güzergâh ise, "21. Yüzyıl Deniz İpek Yolu" olup, Çin'i Hint Okyanusu üzerinden Avrupa ve diğer bölgelere bağlayacak olan bir projedir. Çin "Tek kuşak-Tek Yol/One Belt and One Road" girişimi projesiyle Orta Asya, Avrupa, Orta Doğu, ve Afrika'yı Doğu ve Güneydoğu Asya'yı birbirine bağlayan bir ticaret koridoru yaratma çabasıdır. Bu projeler kapsamında Orta Asya koridorunda demiryolu, karayolu ve boru hattı geçişleri öngörülmektedir.



Şekil 18: Kazakistan'da Transit Potansiyel.

Kaynak: http://gkbh.org/wp-content/uploads/2018/09/Invest_guide_2018_en.pdf

Kazakistan'ı önemli bir transit güzergâh haline getirecek olan ve Çin tarafından geliştirilen "Yeni İpek Yolu (New Silk Road)" projesi de Kazakistan ekonomisine ve elbette yabancı yatırımcılara yeni fırsatlar sunmaktadır.

Bilindiği gibi Çin günümüzde Dünyanın en hızlı gelişen bir ülkesidir ve Dünyanın hemen her bölgesiyle gelişmiş ticari bağlantıları bulunmaktadır. Günümüzde Asya ile Avrupa arasında konteyner taşımacılığı ulaşım biçimi ve süre itibariyle değişkenlik göstermektedir. Örneğin, Çin'in önemli şehirlerinden Chongqing'den (Çongçing) Batı Avrupa'ya bir konteynerin taşınması deniz yolu ile 38-48 günde yapılabilmektedir ve bunun bedeli yaklaşık olarak 1.500-3.000 ABD Doları civarındadır. Aynı kargo demiryolu ile 3.500-5.500 ABD Doları bir bedelle 16-20 günde, havayolu ile ise 20.000-25.000 ABD Doları bedelle 1-2 günde ulaştırılmaktadır (Kaplan, 2016).

Yeni İpek Yolu projesi ile Çin Lianyungang'dan St. Petersburg'a (Rusya Federasyonu) kadar kargo taşımacılık süresini 10 güne indirmeyi planlamaktadır. Söz konusu projenin finansmanı için Asya Altyapı Yatırım Bankası (Asia Infrastructure Investment Bank) ve Şanghay merkezli BRICS Yeni Kalkınma Bankası bir fon oluşturmuş ve projeye 40 Milyar ABD Doları kaynak aktarmıştır. Buna ek olarak, 2015 yılında Enerji Kalkınma Fonu oluşturulmuş ve fon sayesinde 20 milyar dolar yatırım çekilmesi öngörülmüştür (Kodaman ve Gonca, 2016, s.1251-1261 ve s.1254-1255).

Tek kuşak-Tek yol projesi Kazakistan'ı da yakından ilgilendiren bir projedir. Lianyungang'dan başlayan ve Khorgos'dan Kazakistan'a topraklarına sokulan, buradan Almatı, Çimkent ve Aktobe üzerinden St. Petersburg'a uzanan koridor (Şekil 19) bir ekonomik kuşak olarak Kazakistan'ı ve başka pek çok ülkeyi yakından ilgilendirmektedir. Çin önümüzdeki 10 yıl boyunca projeye katılan ülkelerin altyapılarını geliştirmek üzere 1 trilyon dolar yatırım yapmayı planlamıştır. 2016 yılında ise Çin 49 ülkede toplam olarak 15.5 milyar dolar yatırım gerçekleştirmiştir. Kazakistan bölgede, Çin'in en çok doğrudan yabancı yatırım yaptığı bir ülkedir ve 2005 yılından 2017 yılına kadar toplam olarak 28.6 milyar dolar yatırım çekmiş bulunmaktadır. Yine önümüzdeki 5 yıl içinde Çin bu proje ile ilgili olarak Kazakistan'a 7 milyar dolar yatırım yapmayı planlamaktadır ve proje sayesinde 20.000 yeni iş yaratılmış olacaktır (Kaznex Invest, (2017), Investor's Guide).

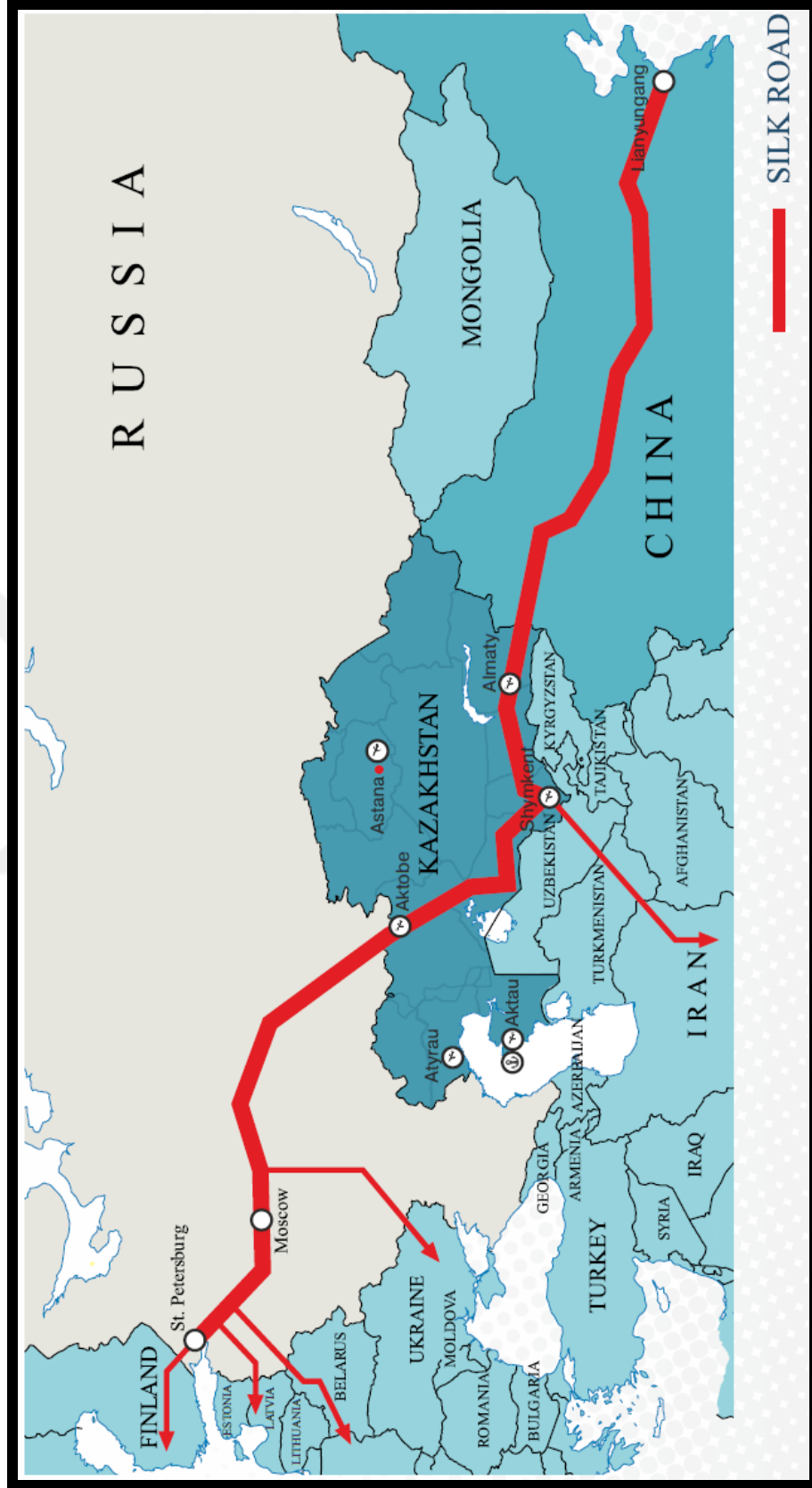
Görüldüğü gibi Kazakistan "Tek kuşak-Tek Yol" projesi sayesinde özellikle altyapı inşası ile ilgili olarak pek çok yabancı yatırımı kendisine çekecek bir ülke olarak dikkat çekmektedir. Bu durum Kazakistan'da yatırım yapan ve yapmayı planlayan Türk inşaat sektörü için de oldukça cazip yatırım fırsatları sunmaktadır.

Batı Çin-Batı Avrupa otoyolu projesi, Dünya Bankası tarafından kısımlar halinde ihale edilmektedir. Projede 2013 yılından günümüze Türk firmaları genellikle alt yüklenici şeklinde iş yapmaktadırlar. Ancak 2013 yılından itibaren Türk inşaat firmaları yol ihaleleri de üstlenmektedirler. Proje sona erdiğinde Kazakistan bütününde ulaşımın gelişmesine bağlı olarak bölgesel ticaretin canlanacağı ve özellikle transit ticaretin canlanacağı tahmin edilmektedir (Türkiye Mühendisler Birliği, Ülke Bilgi Notları, Kazakistan Cumhuriyeti, Mayıs-2017).

4.1.2.4. Kazakistan'da İş Yatırım Ortamı (Doing Business)

Dünya Bankası tarafından yayımlanan ve ilk kez 2003 yılında açıklanan İş Ortamı Raporları (Doing Business), ülkelerin yatırım ortamlarını inceleyerek her yıl kamuoyu ile paylaşılan uluslararası bir yatırım bilgi kaynağıdır. Bu raporlar ülkelerin yatırım ortamını etkileyen reformları saptaması ve özellikle de küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin iş yapma süreçlerini etkileyen mevzuat düzenlemeleri açısından önemlidir. İş yapma kolaylığı ve ya iş ortamı raporlarında şirket kurma, inşaat izinleri, tapu kayıtları, banka kredilerine erişim, yatırımcıların korunması, vergi ödenabilirliği, dış ticaret uygulamalarındaki açıklık, mahkeme süreçleri ve şirket tasfiyeleri gibi konular değerlendirilmektedir. Son yıllarda Kazakistan devlet politikaları da uluslararası yatırımları ülkeye çekme açısından önemli gelişme ve aşama kaydetmiş, bu kapsamda da iş ortamı raporlarında üst sıralara yükselmiştir.

Dünya Bankası Grubu'nun raporuna göre 2016 yılında Kazakistan'ın iş yapma kolaylığı açısından 190 ülke arasında 51. sırada yer aldığı, yine bu rapora göre, 2016 yılında Kazakistan'ın iş yapma kolaylığı açısından Dünya'da Brunei'den sonra en fazla gelişme gösteren ülke olduğu belirtilmektedir (Ekonomi bakanlığı, Kazakistan İş ve Yatırım Ortamı Raporu-2016).



Şekil 19: Çin'in Tek Kuşak-Tek Yol Projesinde Kazakistan Koridoru.

Kaynak: http://gkbh.org/wp-content/uploads/2018/09/Invest_guide_2018_en.pdf

Doing Business-2017 raporuna göre ise Kazakistan'ın Dünya sıralamasındaki yeri 35. sraya yükselmiştir. Bölge ülkelerinin 2017 yılında Dünya sıralamaları ise, Belarus 37., Rusya Federasyonu 40., Moldova 44., Kırgızistan 75., Ukrayna 80. ve Tacikistan ise 128. sırada bulunmakta olup Kazakistan'ın bölge ülkeleri açısından üstünlüğü ön plana çıkmaktadır (World Bank Group, Doing Business, Economy Profile 2017-Kazakhstan, s.8).

İş yatırım ortamı göstergeleri bazında ele alındığında ise, Kazakistan'ın 2017 yılı verileri 2016 yılı verileri karşılaştırıldığında şirket kurmada 9 ülkeyi geride bırakarak 45. sraya, inşaat izinleri sürecinde hızlı bir yükseliş göstererek 22. sraya, elektrik erişiminde 75. sraya, yatırımcının korunması sürecinde 3. sraya, dış ticaret uygulamalarındaki açıklıkla ilgili göstergede 119. sraya, şirket tasfiyesi sürecinde ise 37. sraya yükseldiği dikkat çekmektedir (World Bank Group, Doing Business, Economy Profile 2017-Kazakhstan. S.9).

Yukarıdaki verilerden de anlaşıldığı gibi, Kazakistan uluslararası yatırımlara çok açık, istekli ve bu konuda da kararlı adımlar atan bir ülkedir. Türk müteahhitlik sektörü de bu konuyu yakından takip etmektedir.

Kazakistan İş Yatırım Ortamı Göstergeleri.	2016 Yılı Sıralaması	2017 Yılı Sıralaması
Şirket Kurma	54	45
İnşaat İzinleri	78	22
Elektrik Erişimi	102	75
Tapu/Mülkiyet Kayıtları	18	18
Banka Kredisine Erişim	70	75
Yatırımcının Korunması	25	3
Vergi Ödenebilirliği	57	60
Dış Ticaret Uygulamalarında Açıklık	128	119
Mahkeme Süreci	9	9
Şirket Tasfiyesi	46	37

Tablo 15: Kazakistan'da 2016 Ve 2017 Yıllarına Ait İş Yatırım Ortamı Süreçlerinin Dünya Sıralamaları.

Kaynak: <https://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/kazakhstan>

4.1.3. Kazakistan'da Demografik, Kültürel ve Teknolojik Çevre

Demografik, kültürel ve teknolojik çevre faktörleri uluslararası pazarlamada önemli etkenler olarak yerini alır. Bu kapsamda özellikle, ülkenin nüfus büyüklüğü, nüfusun etnik özellikleri ve dağılımı, eğitim ve insan kaynaklarının durumu, iş gücü olanakları, yaşam tarzı ve tüketim kalıpları, teknolojik alt yapı v.b. gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır.

Kazakistan'da ise son yıllarda yaşanan ekonomik sıkıntılara karşın pek çok yeni fırsatlar yabancı yatırımcıların bu ülkeye girmesini teşvik etmektedir. Yukarıda ele aldığımız ekonomik fırsatlar gibi, diğer bazı demografik ve kültürel fırsatlar Kazakistan'ın Avrasya'da bir yatırım üssü olmasını desteklemektedir.

Kazakistan nüfusu BM verilerine ve 2017 Haziran ayı verilerine göre 18.556.698'dir. Yine 2009 yılı verilerine göre bu nüfusun % 63.1'i Kazak, % 23.7'si Rus, % 2.9'u Özbek, % 2.1'i Ukrayna, %1.4'ü Uygur, % 1.3'ü Tatar ve % %1.1'i de Almanlardan oluşmaktadır. Kazakistan'da bu etnik grupların dışında da farklı etnik kökenli nüfus bulunmaktadır. Verilerden de anlaşıldığı gibi Kazakistan nüfus açısından heterojen bir yapı göstermektedir.

Öte yandan Kazakistan'da nüfus yoğunluğu düşük olup, km²'ye yaklaşık olarak 6,6 kişi düşmektedir. Toplam nüfusun % 57'si kentlerde, % 43'ü ise kırsal alanlarda yaşamaktadır (Kaznex Invest, (2018), Investor's Guide, s. 12).

2017 yılının ikinci çeyreğine ait verilere göre, Kazakistan'da ekonomik açıdan aktif nüfus 8,980,000 olup istihdam edilen nüfus 8,541,000'dir. Diğer taraftan işsiz nüfusun ise 439,000 civarında olduğu dikkati çekmektedir. Kazakistan Beşeri Sermaye Geliştirme İndeksi açısından ise dünyadaki 130 ülke arasında 29. sırada bulunmaktadır (Kaznex Invest, (2018), Investor's Guide, s. 15).

Kazakistan'da yaşayan nüfusun % 70.2'si Müslüman, % 26.2'si ise Rus Ortodoks dini inancına sahiptir. Nüfusu yaş kompozisyonuna bakıldığında, 0-14 yaş aralığında olanların % 28.9, 15-24 yaş aralığında bulunanların % 14, 25-54 yaş aralığında bulunanların % 42.4, 55-64 yaş aralığında bulunanların % 9.9 ve 65 yaşın üzerinde bulunanların ise % 7.6'lık bir pay oluşturduğu görülmektedir. Medyan yaşın ise 30,6 olduğu dikkat çekmektedir (CIA, The World Factbook).

Kazakistan’da kalifiye personelin geliştirilmesine büyük önem verilmektedir. Bu kapsamda 2016 yılında bir devlet programı başlatılmış ve 2016-2019 yılları arasında eğitim ve bilimin geliştirilmesi amaçlanarak, eğitime erişebilirliğin artırılması, eğitim kalitesinin yükseltilmesi, öğretim personelinin niteliğinin artırılması ve özellikle de ülkenin sanayi kalkınmasına destek olması açısından öncelikli alanlardaki işletmelerin gereksinimlerini dikkate alan bir program öngörülmüştür. Bu çerçevede 2016 yılında devlet bütçesinden 1,6 trilyon Tenge (KZT) bütçe ayrılmıştır.

Aynı şekilde, Kazakistan Cumhurbaşkanı Nursultan NAZARBAYEV 1993 yılında yurtdışında personel eğitimi kapsamında “Bolashak” burs programını başlatmış ve bu burs programı kapsamında dünya çapında ün kazanmış pek çok üniversite (Harvard, MIT, Oxford, Cambridge, Chicago, Columbia Üniversiteleri v.b.) ile işbirliği halinde 170 yükseköğretim kurumunda 12.000 personelin eğitimi sağlanmıştır. “Bolashak” burs programı kapsamında yararlananların % 52’si teknik eğitim, % 43’ü beşeri bilimler eğitimi, % 5’i de tıp eğitimi almıştır (Kaznex Invest, (2018), *Investor’s Guide*, s. 15-16).

Kazakistan’da beşeri sermaye kapsamında Kazakistan’daki eğitim kurumlarına da kısaca değinmek yararlı olacaktır. 2016-2017 eğitim–öğretim döneminde Kazakistan’da 125 yükseköğretim kurumu faaliyet göstermektedir. Bu eğitim kurumlarının 47’si devlet kurumlarıdır. Dünyanın en iyi üniversitelerinin sıralandığı QS World University Ranking’de (Quacquarelli Symonds şirketi tarafından çeşitli akademik kriterlere göre yapılan üniversite sıralamalarıdır) 8 Kazakistan üniversitesi yer almayı başarmıştır. Bu listeye giren üniversiteler arasında El-Farabi Kazak Devlet Üniversitesi, L.N. Gumiyov Avrasya Devlet Üniversitesi, Kazak devlet Teknik Araştırma Üniversitesi, K.I. Satpayev ve Abai Kazak Millet Meclisi Pedagoji üniversitesi başta gelmektedir. Kazakistan’da 2016-2017 eğitim öğretim yılında 477.000’den fazla öğrenci eğitim görmüştür. Öte yandan, günümüzde Kazakistan’da 779 teknik ve mesleki kolej eğitim vermekte ve bu kolejlerde 488.000 civarında öğrenci öğrenim görmektedir (Kaznex Invest, (2018), *Investor’s Guide*, s. 16-17). Bu bilgi ve veriler Kazakistan’da devlet tarafından beşeri sermayenin geliştirilmesine verilen önemi açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Yukarıda ele aldığımız Kazakistan’ın demografik, kültürel ve beşeri sermaye ile ilgili bulgular elbette genel bilgilerdir ve uluslararası yatırımların Kazakistan’a girişini dolaylı yoldan etkileyen unsurlar bağlamında değerlendirilebilir. Bu genel bulguların yanı sıra, Kazakistan’a uluslararası yabancı yatırımların doğrudan girişi açısından ilginç bir sosyo-

kültürel örnek Astana kentinin Kazakistan'ın başkenti yapılması süreci ve bununla ilgili gelişmelerdir.

Astana, Sovyetler Birliği Döneminde “Bakır Topraklar Şehri” anlamına gelen Tselinograd adını taşıyan küçük bir şehirdir. Kazakistan steplerinde ve bataklıklar arasında kalan bu şehir Kazakistan bağımsızlığını kazanınca önce “Akmola” adını almıştır. Kazakistan Cumhurbaşkanı Nursultan Nazarbayev'in 20 Ekim 1997 tarihli kararı ile 10 Aralık 1997'de de Kazakistan'ın başkenti ilan edilmiş ve şehrin adı 1998 yılında Astana olmuştur (Yılmaz, 2016).

Astana'nın Kazakistan'ın başkenti ilan edilmesinin pek çok kültürel, demografik ve siyasi arka planı bulunmaktadır. Kültürel olarak yoktan var edilen Astana'nın Kazakistan'ın dünyada imajını yükseltecek bir şehir olacağına inanılmaktadır (Yılmaz, 2016). Kazakistan'ın eski başkenti Alma Ata'nın sismik hareketlilik özellikleri ve Çin sınırına yakın olmasının yaratacağı jeopolitik açıdan bazı olumsuzlukların yanında, Astana'nı başkent yapılmasındaki temel gerekçe “modern, ekonomik olarak başarılı ve istikrarlı, demokratik Kazakistan'ın geleceğe bakan yeni yüzünü temsil edebilecek bir başkent inşa etmek” fikrinin ön plana çıkmasıdır (Demirkol, 2005, s.39). Demografik bir gerekçe olarak Kazakistan'ın kuzey bölgesinde Slav nüfus yoğunluğunu düşürerek Kazak nüfusunun artırılmak istenmesi ve Alma Ata'da yaşayan sosyal ve eğitilmiş nüfusun buraya kaydırılarak bu bölgenin sosyal yaşantısını geliştirmek de Astana'nın başkent olmasında bir neden olarak ileri sürülmektedir (Demirkol, 2005 s. 41 ve Atasoy, 2013-(<http://www.radikal.com.tr/yazarlar/vedat-atasoy/batakliktan-mimari-sova-astana-1145621/>)).

Yukarıda belirttiğimiz gerekçelerin dışında, Astana'nın başkent yapılmasında ekonomik gerekçeler de bulunmaktadır. Kentin endüstriyel potansiyeli, inşaat sektörünün gelişimi için kaynakların varlığı, ulaşımda kavşak noktası olması, özel sektörün varlığı, kalifiye işgücünün varlığı ve özellikle de gerçekleştirilecek projelerle uluslararası yatırımcıyı buraya çekmek hedeflenmiştir (Demirkol, 2005, s.45).

Astana'nı başkent ilan edilmesinden sonra, 2001 yılında “Astana'nın Çiçeklenmesi Kazakistan'ın Çiçeklenmesi” programı yürürlüğe girmiştir. Bu program kapsamında 2002 yılında Astana'da altı ayrı alan halinde serbest bölgeler oluşturulmuştur. 2003 yılı itibari ile Astana'nın yeniden imarı ile ilgili bütçe 1,83 milyar dolar olarak planlanmıştır. Böylece Astana Yeni Şehir 'de konut yapıları, sosyal-kültürel yapılar, altyapı, idari binalar ve ofis

binaları şeklinde çok sayıda proje hayata geçirilmiştir. Astana’da Türkiye, Rusya, Almanya, Kırgızistan ve İsviçre’den pek çok firma faaliyet göstermiş ve halen de faaliyet göstermektedirler (Demirkol, 2005, s.45). Yabancı firmaların gerçekleştirdiği projeler arasında, Stadyum, üniversite kompleksi, Astana Uluslararası Hava Limanı, Kazak Çadırı, Bayterek Kulesi, Cumhurbaşkanlığı Sarayı gösterilebilir. Bu projelerin önemli bir bölümünü Türk inşaat firmalarının gerçekleştirdiğini vurgulamak gerekmektedir.

Dördüncü bölümde bir ara sonuç olarak, Kazakistan’da olumlu bir yatırım iklimi bulunduğunu, devletin Kazakistan’ın imar edilmesi ile ilgili olarak pek çok reform paketini hayata geçirdiği, ülkenin özellikle altyapı gereksinimleri açısından yabancı yatırımcıya ihtiyacı olduğunu, petrol, doğal gaz rezervleri ve diğer mineral yatakları açısından Kazakistan’ın zengin ve bu nedenle de yatırıma gereksinimi bulunduğunu, özellikle kalkınma bölgelerinde olmak üzere vergi indirimleri ve yatırım teşviklerinin varlığını ve tüm bu olumlu çevre faktörleri açısından uluslararası pazarlama açısından dikkat çekmekte olduğunu not etmek gerekmektedir.

5. BÖLÜM: KAZAKİSTAN PAZARINDA TÜRK İNŞAAT FİRMALARI

5.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Kazakistan, Türkiye'nin yurt dışı müteahhitlik hizmetleri sektöründe faaliyet gösterdiği en önemli ülkelerden birisidir. Bu ülke petrol ve doğal gaz kaynakları açısından eski SSCB ülkeleri arasında Rusya'nın ardından ikinci sırada yer almakta ve bu özelliğiyle de Dünya enerji pazarında güçlü bir aktör konumundadır. Aynı şekilde kişi başına düşen milli geliri ve ücret düzeyi de görece olarak yüksektir. Buna karşın petrol fiyatlarında yaşanan düşüş Kazakistan'ı da olumsuz etkilemektedir. Ancak, Kazakistan'da uygulanan ekonomik politikalarla ülkenin farklı sektörlerde gelişiminin sağlanması öngörülmektedir. Bakir bir ülke olan Kazakistan'da özellikle altyapı projelerine büyük önem verilmektedir. Bu ekonomik yapılanma Türk inşaat firmalarının risklerini azalttığı gibi, onlara önümüzdeki dönemlerde yeni fırsatlar da sağlamaktadır. Türkiye Kazakistan arasında yaşanan olumlu siyasi atmosfer Türk inşaat firmalarını bu ülkede yatırım yapmayı cesaretlendirmektedir. Yurtdışı Türk inşaat sektörünün yakın coğrafyada karşılaşılabileceği siyasi ve ekonomik riskin en az ve ekonomik potansiyelin en yüksek olduğu alan/ülke Kazakistan'dır. Bu nedenle Kazakistan'daki Türk inşaat firmalarının irdeleneceği bu çalışma tez konusu olarak çalışmaya değer bulunmuştur.

Tez kapsamında araştırmanın amaçları aşağıda maddeler halinde ortaya konulmuştur:

- Genel anlamda küresel pazarlara giriş stratejileri bağlamında inşaat sektörünün kullandığı stratejileri ortaya koymak.
- Türk inşaat firmalarının faaliyetlerinin yoğunlaştığı bölge/ülkelerdeki pazara giriş koşullarını ve gelecekleri ile ilgili olarak değerlendirmeler yapmak.
- Kazakistan'daki pazarlamayı etkileyen çevresel faktörleri değerlendirmek ve muhtemel riskler hakkında çıkarımlar yapmak.
- Kazakistan'da faaliyette bulunan Türk inşaat firmalarını gerek bu ülkede kullandıkları pazarlara giriş stratejileri ve gerekse Kazakistan pazarında tutunmalarını sağlayan koşulları irdelemektir.

5.2. Araştırmanın Metodolojisi

Tezin araştırma bölümünde temel amaçlar doğrultusunda tanımlayıcı/betimsel (descriptive) araştırma yöntemi uygulanmıştır. Böylece ana problemin farklı yönleri ile değerlendirilmesi, uluslararası pazarlamanın makro çevre unsurlarının birbiri ile ilişkilendirilmesi ve ortaya çıkan verilerin bir bütünlük içinde ele alınması sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırma literatür taramasıyla başlamıştır. Araştırmanın temel kaynakları olarak kütüphanelerdeki kitaplar, arşivler ve veri tabanlarında kayıtlı dokümanlar, araştırma kurumları, üniversiteler, sivil toplum kuruluşlarının raporları, , makaleler ve özellikle de internet kullanılmıştır. Literatür taraması sırasında araştırma konusu ile ilgili olduğu düşünülen konular not edilerek çalışmanın ana çatısı oluşturulmuştur. Bu kapsamda tezin amacı, kurgusu ve uygulama aşamasında kullanılan anket formunun tasarımı oluşturulmuştur. Çalışmada araştırma yöntemi olarak kapalı ve açık uçlu sorulardan oluşan anket formu uygulaması tekniği kullanılmıştır.

5.2.1. Örneklemin Belirlenmesi ve Verilerin Toplanması

Bu çalışmanın evrenini Kazakistan'da faaliyette bulunan Türk inşaat firmaları oluşturmaktadır. Gerek yurt içinde ve gerekse yurtdışında faaliyet gösteren inşaat firmalarının bilgilerinin kayıtlı olduğu yegâne adres Türkiye Müteahhitler Birliğidir. Türkiye Müteahhitler Birliği 1952 yılında Ankara'da kurulmuş, kar amacı gütmeyen, bağımsız bir sivil toplum kuruluşudur. Kazakistan'da faaliyet gösteren Türk inşaat firmaları da Türkiye Müteahhitler birliğine kayıtlıdır. Araştırma kapsamında öncelikle Türkiye Müteahhitler birliğinin internet sitesinde yer alan ve Kazakistan'da faaliyet gösteren firmaların listesi alınmıştır. Daha sonra Türkiye Müteahhitler birliğinden konu ile ilgili firma bilgileri derlenmiş ve adresleri alınmıştır. Türkiye Müteahhitler birliği kayıtlarına göre Kazakistan'da faaliyet gösteren Türk inşaat firmaların sayısı değişiklikler içermekle birlikte 25 civarındadır. Kazakistan'daki faaliyetini sonlandıran bazı firmaların kayıtlarına bile listelerde rastlanılmıştır.

Sonuç itibarıyla tez kapsamında Kazakistan'da faaliyette bulunan ALARKO, ATA İNŞAAT, CENGİZ İNŞAAT, CESAŞ İNŞAAT, DOĞUŞ İNŞAAT, DORÇE İNŞAAT, EKSEN İNŞAAT, ENKA İNŞAAT, ENTES ENDÜSTRİ, GATE İNŞAAT, GÜLSAN İNŞAAT, KAYI İNŞAAT, MAKİMSAN İNŞAAT, METAG İNŞAAT, NUHOĞLU

İNŞAAT, OKAN İNŞAAT, RÖNESANS İNŞAAT, SEMBOL İNŞAAT, TAŞYAPI İNŞAAT, TEKFEN İNŞAAT, TEPE İNŞAAT, YDA İNŞAAT, YÜKSEL İNŞAAT ve ZAFET TAAHHÜT İNŞAAT olmak üzere toplam 24 inşaat firmasına 2017 yılı yaz aylarında 7 sorudan oluşan anket uygulanmıştır (Anket soruları Ek-1).

Bazı Türk inşaat firmaları görüşmeyi kesin olarak reddetmiş, bazı firmalar ise artık Kazakistan'da faaliyette bulunmadıklarını belirterek görüşme teklifini kabul etmemişlerdir. Anketler şirketlerin Türkiye'deki bürolarına gidilerek anketlerin firma yetkilileri tarafından doldurulması şeklinde gerçekleştirilmiştir.

5.2.2. Anket Formunun Tasarlanması

Kazakistan'da faaliyet gösteren Türk inşaat firmaları ile ilgili olarak hazırlanan anket formu 7 sorudan oluşturulmuştur. Anket sorularının tasarımı tarafımızca yapılmış, yalnızca Kazakistan pazarına girişte kullanılan giriş stratejisi ile ilgili 3. sorudaki seçenekler Chen, 2005 ve 2008'den yararlanılarak belirlenmiştir.

Anket formundaki birinci soru, açık uçlu bir sorudur ve bu soru ile Türk inşaat firmalarının Kazakistan pazarına girişini motive eden unsurları öğrenmek amaçlanmıştır. Ayrıca bu soruda yine açık uçlu olarak Kazakistan pazarına girişte karşılaşılan güçlükler ve profesyonel bir destek alınıp alınmadığı sorulmuştur. İkinci soru Kazakistan pazarına girişte etkili olan ve tezin ilgili bölümlerinde ele aldığımız Kazakistanın makro çevre unsurlarından hangilerinin etkili olduğunun önem sırasına göre belirlenmesi amaçlanmıştır. Hiç kuşkusuz uluslararası pazara girişte birden çok makro ve mikro çevre faktörünün etkili olduğu bir gerçektir. Bu nedenle sorunun yanıtının önem sırasına konularak değerlendirilmesi önem taşımaktadır.

Anket formunda yer alan 3. soru firmaların Kazakistan pazarına girişte kullandıkları strateji tercihiyle ilgilidir ve burada 9 farklı seçenek yer almaktadır. 4. soru Kazakistan'da faaliyet gösteren firmanın hali hazır çalışma biçimini anlamaya dönük kapalı uçlu bir sorudur. Türk inşaat firmalarının Kazakistan pazarında elbette bazı avantajlı ve dezavantajlı yönleri de bulunmaktadır. Bu nedenle anket formunun 5. ve 6. soruları söz konusu avantaj ve dezavantajların neler olduğunu anlamak amacıyla kurgulanmıştır. 5. ve 6. soruların seçenekleri Kazakistan'daki yabancı ortaklı bir firmada çalışıyor olmanın verdiği tecrübe ve izlenimler doğrultusunda oluşturulmuştur.

Anket formunda yer alan 7. ve son soru firmalara ait yapısal durumları ortaya sormak üzere kurgulanmıştır. Bu çerçevede Türk inşaat firmalarının Kazakistan'daki gerçekleştirdiği projeler, projenin yapıldığı bölge ya da şehir adları, projelerin başlangıç ve bitiş tarihleri, üstlenilen projenin toplam bedeli, projelerde çalıştırılan Türk ve yabancı personel sayıları gibi daha çok betimsel durumu saptamaya dönük açık uçlu sorular oluşturulmuştur.

5.2.3. Araştırma Verilerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

Elde edilen anketler SPSS programı kullanılarak değerlendirilmiş ve ortaya çıkan veriler frekans analizi yapılarak yorumlanmıştır. Öncelik sıralaması olan sorular ise 1., 2. ve 3. öncelikli olmak üzere ayrı ayrı, fakat aynı tablo içinde değerlendirilmiştir. Anket uygulanan Türk inşaat firmalarının büyük çoğunluğu anket sorularından Kazakistan'da gerçekleştirilen projeler, projenin yapıldığı şehir, projenin başlangıç ve bitiş tarihleri, toplam proje bedeli, projelerde çalışan Türk ve yabancı personel sayıları gibi sorulara yanıt vermek istememişlerdir. Bu durumda yukarıda belirttiğimiz firmaların internet sitelerindeki Kazakistan'da üstlenilen projelere ilişkin örnekler de incelenmiş ve konu ile ilgili literatür bilgileri değerlendirilmiştir.

Bu kapsamda tez 5 bölüm olarak kurgulanmıştır. Birinci ve ikinci bölümde uluslararası pazarlama, uluslararası pazarlamanın çevresel koşulları ve uluslararası pazarlara giriş stratejileri mevcut ulusal ve yabancı kaynaklar dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Tezin üçüncü bölümünde ikincil veriler kullanılarak yurtdışı Türk inşaat sektörünün uluslararası pazarlara girişi, gelişimi entegrasyonu farklı boyutlarıyla değerlendirilip yorumlanmıştır.

Tezin dördüncü bölümünde Kazakistan'daki Türk inşaat firmaları ele alınmıştır. Bu kapsamda Kazakistan'daki pazarlama çevresel faktörleri hem mevcut literatür, hem de Kazakistan'a ait istatistiksel veriler değerlendirilmiştir. Tezin beşinci ve son bölümünde ise Kazakistan'da faaliyette bulunan ve Türk Müteahhitler Birliği üyesi olan firmalara anket uygulanmasının sonuçları değerlendirilmiştir. Tez APA formatında yazılmıştır.

5.3. Kazakistan Pazarına Türk İnşaat Firmalarının Girişi

5.3.1. Kazakistan'da Türk İnşaat Firmaları Giriş nedenleri

Türk inşaat şirketlerinin Kazakistan pazarına asıl giriş nedeni bir pazarlama çevresi olarak önem kazanan Kazakistan'ın olumlu ekonomik koşullarıdır. Kazakistan'da yatırım yapan 24 Türk inşaat şirketine uyguladığımız anket verilerine göre, 24 şirketin 83.3'ünün

Kazakistan pazarına giriş nedeni birinci öncelikli olarak Kazakistan'daki ekonomik gelişme ve pazar potansiyelidir. Diğer faktörlere önceli veren diğer 4 şirketin de Kazakistan'daki ekonomik gelişme faktörünü ya ikinci ya da üçüncü öncelik olarak Kazak pazarına giriş faktörü olarak belirtmişlerdir.

Kazakistan pazarında faaliyet gösteren Türk inşaat şirketlerinin Kazak pazarına giriş nedeni olarak ikinci önceliklerini Kazakistan'daki petrol ve doğal gaz yataklarının varlığına 8 şirket (% 33.3) dikkat çekmekte yine ikinci öncelik olarak 5 şirket de (% 20.8) Kazakistan ve Türkiye arasındaki olumlu siyasi ilişkilere vurgu yapmaktadır.

Nihayet Kazak pazarında faaliyet gösteren Türk şirketlerinin üçüncü önceliği ise 6 şirket (% 25.0) Kazakistan'daki altyapı eksikliklerinin kendilerini Kazak pazarına yönlendirdiklerini belirtmişlerdir (Tablo 16).

Elbette Kazak pazarı için ileri sürülen petrol ve doğal gaz varlığı ekonomik bir gerekçedir. Fakat bu varlığın geliştirilebilir bir kaynak olması bir ayrıntı olarak önem kazanmaktadır. Öte yandan, Kazakistan'daki yabancı yatırım ile ilgili yasal düzenlemeler, nüfus büyüklüğü ve genç nüfus, Türk kültürüne benzerlik gibi faktörler de Türk girişimciler için önemli faktörlerdir fakat hiçbir zaman birinci öncelikli faktörler olarak değerlendirilmemektedir. Kazakistan'daki teknolojik üstünlükler ise hiçbir Türk inşaat şirketi için pazara giriş faktörü olarak dikkate alınmamıştır.

Kazakistan'ın ekonomik gelişme trendi dördüncü bölümde ayrıntılı olarak irdelenmiş ve pazarlama çevresi olarak Kazakistan'daki ekonomik gelişmenin önemine vurgu yapılmıştır. Burada kısaca Türkiye ile Kazakistan arasındaki siyasi ve ekonomik gelişmelerin kısaca ele alınması konunun bütünselliğe ulaştırılması açısından yararlı olacaktır.

5.3.1.1. Kazakistan-Türkiye Arasındaki Ekonomik ve Siyasal İlişkiler

Türkiye resmi olarak Kazakistan'ın bağımsızlığını tanıyan ilk ülke olarak dikkat çekmektedir. Özellikle iki ülkenin kültürel açıdan birbirine yakınlığı ekonomik ilişkilerin de kurulmasına neden olmuş ve Türkiye ile Kazakistan arasında çok sayıda anlaşma ve protokoller imzalanmıştır (Tablo 17). 1992 yılından itibaren günümüze dek gerçekleştirilen protokoller ekonomik işbirliğinin temel taşlarını oluşturmaktadır.

ETKİLİ UNSURLAR	1.ÖNCELİK		2.ÖNCELİK		3.ÖNCELİK		ÖNCELİKSİZ		TOPLAM	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Kazakistan'daki ekonomik gelişme ve pazar potansiyeli	20	83.3	1	4.2	2	8.3	1	4.2	24	100.0
Kazakistan ve Türkiye arasındaki olumlu siyasi ilişkiler	2	8.3	5	20.8	6	25.0	5	20.8	24	100.0
Yabancı yatırım ile ilgili yasal düzenlemeler	0	0.0	3	12.5	0	0.0	11	45.8	24	100.0
Petrol ve doğal gaz varlığı	1	4.2	8	33.3	4	16.7	6	25.0	24	100.0
Nüfus büyüklüğü ve genç nüfus	0	0.0	0	0.0	0	0.0	11	45.8	24	100.0
Teknolojik üstünlükler	0	0.0	0	0.0	0	0.0	12	50.0	24	100.0
Altyapı eksiklikleri	0	0.0	3	12.5	6	25.0	9	37.5	24	100.0
Türk kültürüne benzerlik	0	0.0	1	4.2	1	4.2	11	45.8	24	100.0

Tablo 16: Türk İnşaat Şirketlerinin Kazakistan Pazarına Giriş Nedenleri ve Öncelikleri
Kaynak: Anket Uygulama Verileri

ANLAŞMALAR	ANLAŞMA İMZA TARİHİ
Uluslararası Karayolu Taşımacılığı Anlaşması	11.05.1992
Yatırımların karşılıklı Teşviki ve Korunması Anlaşması	01.05.1992
Karma Ekonomik Komisyon Kurulmasına Dair Protokol	02.09.1993
Çifte Vergilendirmenin Önlenmesi Anlaşması	15.08.1995
Uzun vadeli Ticaret ve Ekonomik İşbirliği Anlaşması	10.09.1997
Gümrük Alanında İşbirliği ve Karşılıklı İdari Yardım Anlaşması	22.05.2003
Uzun vadeli Ticaret ve Ekonomik İşbirliği Programı ve İcra Planı	13.12.2007
KEK IV. Dönem Toplantısı Protokolü	25.08.2006
KEK V. Dönem Toplantısı Protokolü	06.05.2008
Yeni Sinerji Ortak Ekonomi Programı	23.05.2012
Yeni Sinerji Ortak Ekonomi Programı 2012-2015 Eylem Planı	11.10.2012
KEK VIII. Dönem Toplantısı Protokolü	24.04.2014
“Yeni Sinerji-Ortak Ekonomi Programı” Eylem Planının Güncellenmesine İlişkin Protokol	16.04.2015
KEK IX. Dönem Toplantısı Protokolü	12.03.2016

Tablo 17: Türkiye ve Kazakistan Arasında Ticaret Altyapısını Düzenleyen Anlaşma ve Protokoller.

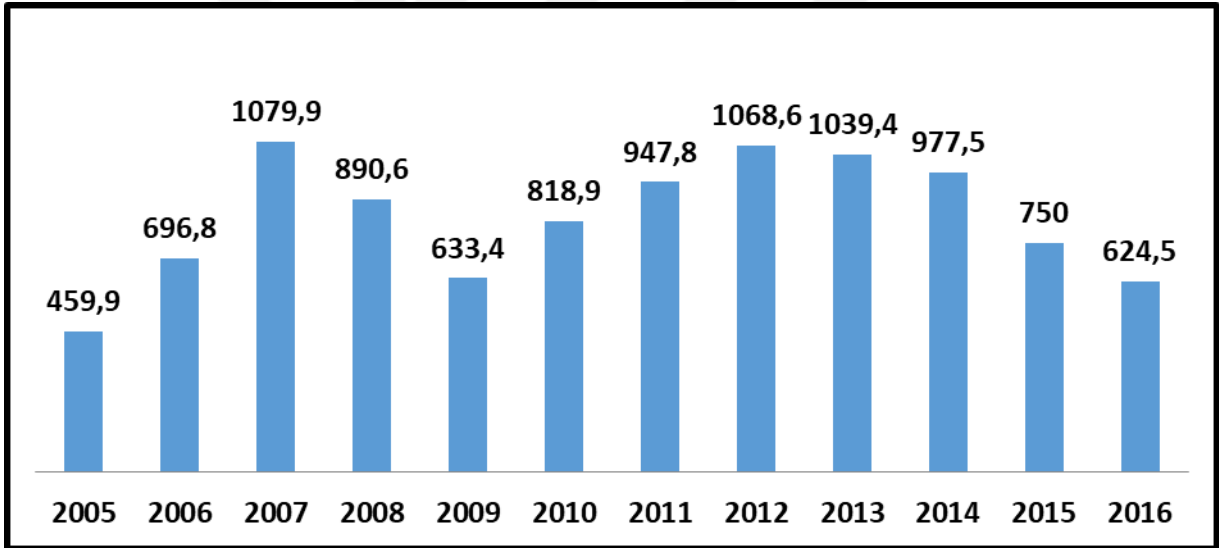
Kaynak: <https://www.ticaret.gov.tr/yurtdisi-teskilati/orta-asya/kazakistan/ikili-anlasmalar>

Kazakistan ve Türkiye arasında yalnızca ekonomik ilişkiler değil, aynı zamanda siyasi ilişkiler de gelişmiştir ve daha fazla gelişme eğilimindedir. Avrasya’da iki ilke hem ekonomik hem de siyasi olarak adeta stratejik bir ortak haline dönüşmüş bulunmaktadır. Özellikle Suriye sorunu kapsamında Astana zirvesi bu stratejik ortaklığın en temel göstergelerinden birini oluşturmaktadır. Kazakistan Cumhurbaşkanı Nursultan NAZARBAYEV’in 2009 yılı Ekim ayında Türkiye’ye gerçekleştirdiği ziyaret sırasında imzalanan Stratejik Ortaklık Anlaşması da bir diğer ortaklık göstergesi ve belgesi durumundadır.

2016 yılı itibariyle Türkiye ile Kazakistan arasındaki ekonomik işbirliğinin boyutları Ekonomi Bakanlığı verilerine göre 2012-20015 yılları arasındaki görece düşümlere rağmen 2.4

milyar dolarlık bir dış ticaret hacmine ulaşmış bulunmaktadır. Fakat, Türkiye ile Kazakistan arasındaki ekonomik ilişkilerin somut göstergeleri olan ithalat ve ihracat tutarlarında yıllar itibariyle belirgin bir dalgalanmaların da yaşandığı gözlenmektedir. Kuşkusuz bu durumun temel nedeni her iki ülke içinde yaşanan ekonomik ve siyasal gelişmelerin yanı sıra Dünya ekonomik konjonktürü ile de yakından ilgili olmalıdır.

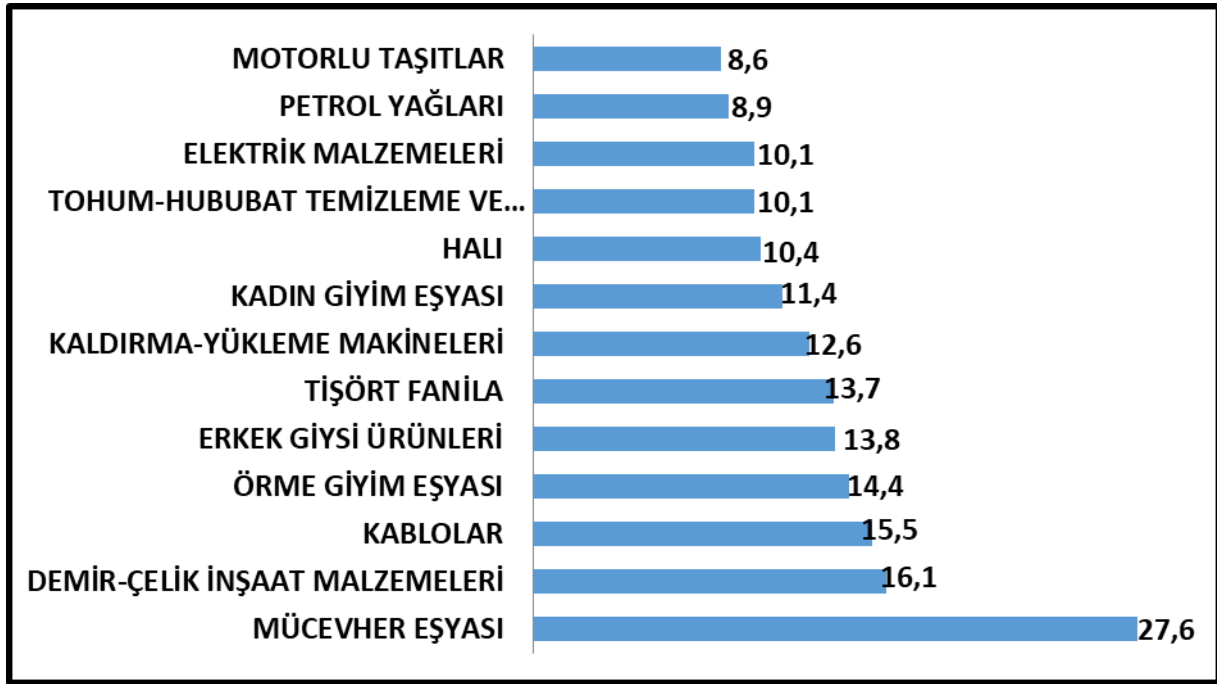
Türkiye'den Kazakistan'a yapılan ihracat tutarların 2005-2012 yılları arasında 2007'ye kadar gelişme göstererek 459,9 milyon dolardan 1.079,9 milyon dolara yükselmiş, 2008-2009 arasında düşme eğilimine giren ihracat tutarı 2010-2012 tekrar yükselişe geçmiştir. Ancak Türkiye'den Kazakistan'a yapılan ihracat tutarında 2012 yılından sonra belirgin bir düşme gözlenmektedir (Şekil 20). Son veriler 2017 yılında Türkiye'den Kazakistan'a yapılan ihracatın 746.2 milyon dolar olduğunu ortaya koymaktadır (TÜİK-2017).



Şekil 20: Türkiye'den Kazakistan'a Yapılan İhracatın Yıllara Göre Gelişimi (Milyon Dolar)

Kaynak: TÜİK

Türkiye'den Kazakistan'a yapılan ihracatın mal gruplarına bakıldığında ise mal grubu değeri olarak ilk sırayı mücevher eşyalarının aldığı, bunu demir-çelik inşaat malzemelerinin, kabloların, farklı tekstil ürünlerinin izlediğini görmekteyiz (Şekil 21).

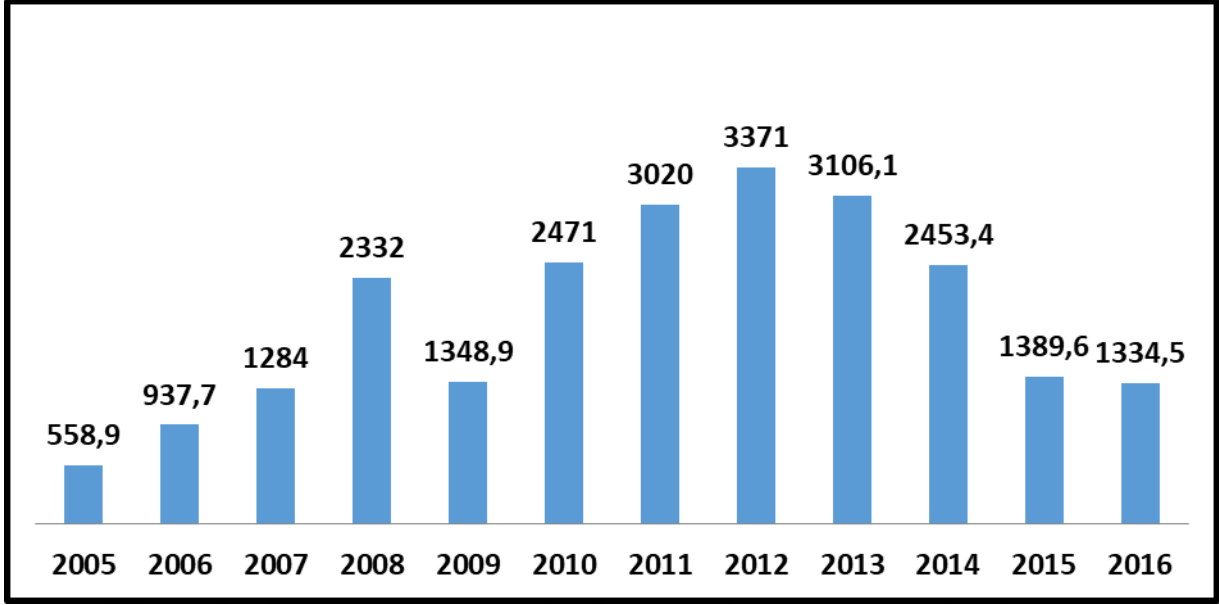


Şekil 21: Türkiye'den Kazakistan'a İhraç Edilen Başlıca Ürünler (2016-Milyon Dolar)

Kaynak: TÜİK

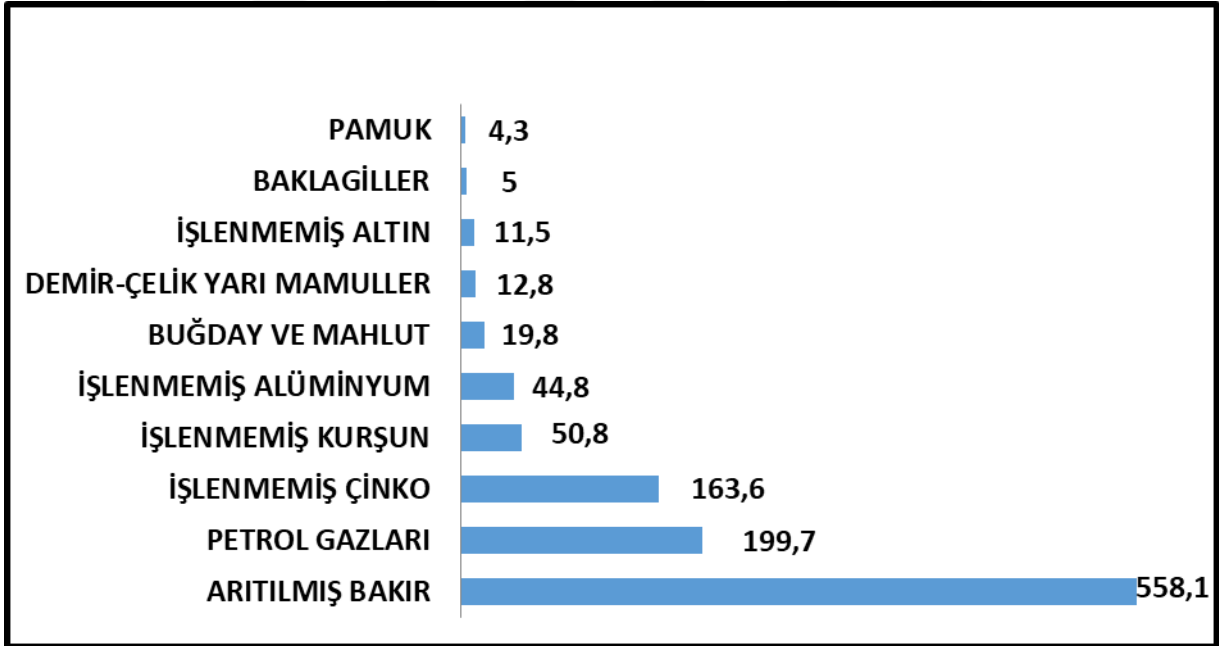
Türkiye'nin Kazakistan'dan yaptığı ithalat tutarı da Türkiye'ye den Kazakistan'a yapılan ihracat tutarları gibi dalgalanma göstermektedir. TÜİK verilerine göre, 2005-2012 yılları arasında 2009 yılı dışında Kazakistan'dan yapılan ithalat tutarlarında belirgin bir yükselme görülmektedir ve 2012 yılında 3.371 milyon dolar ile zirve yapmıştır. Ancak Türkiye'nin Kazakistan'dan yaptığı ithalat tutarı 2012 yılından bu yana gerilemektedir ve 2016 yılında 1.334 milyon dolar ile en düşük seviyeye gerilemiştir (Şekil 22). Kazakistan ile Türkiye arasındaki ticaret hacmindeki artış beklentileri siyasi söylemlere karşın 2012 yılından itibaren düşme göstermekte olduğu dikkati çekmektedir. Elbette bunun siyasi ve pek çok ekonomik nedeni bulunmaktadır ve bu konu tezimizin ilgi alanı dışında ve ayrıntı olduğu için irdelenmemiştir. 2017 yılı verilerine göre ise Türkiye'nin Kazakistan'dan yaptığı ithalat tutarı 1.677 milyon dolar seviyesine yükselmiş bulunmaktadır (TÜİK-2017).

Kazakistan'dan yapılan ithalat ürünlerinde ise özellikle arıtılmış bakır, petrol gazları, işlenmemiş çinko, kurşun ve alüminyumdan oluştuğu dikkati çekmektedir (Şekil 23)



Şekil 22: Türkiye'nin Kazakistan'dan Yaptığı İthalatın Yıllara Göre Gelişimi (Milyon Dolar)

Kaynak: TÜİK



Şekil 23: Türkiye'nin Kazakistan'dan İthalat Yaptığı Başlıca Ürünler (2016-Milyon Dolar)

Kaynak: TÜİK

Kazakistan'da yatırım yapan Türk inşaat şirketlerinde gerçekleştirdiğimiz anket sonuçlarına göre, Türk girişimciler için önemli faktörler arasında olan fakat hiçbir zaman birinci öncelikli faktörler olarak değerlendirilmeyen Kazakistan'daki yabancı yatırım ile ilgili yasal düzenlemeler bir önceki bölümde incelenmiştir.

Türk kültürüne benzerlik ve Kazak dış politikasında Türkiye'nin önemi gibi faktörlerin de Kazakistan'da yatırım yapan Türk şirketleri için önemli birer faktör olarak anket sonuçlarında ortaya çıkmıştır. Kazakistan Cumhuriyeti 2014-2020 Dış Politika Konseptine göre Kazakistan, iki milletin ortak tarihsel köklerini ve kültürel değerlerini göz önünde bulundurarak Türkiye Cumhuriyeti ile yürütülen kapsamlı işbirliğinin güçlendirilmesine büyük önem vermektedir (Yılmaz, 2017, s.816-817). Ancak bu siyasi kararlılığa karşın iki ülke arasındaki dış ticaret hacminin düşük olması daha çok ekonomik konjonktürle ilgili olmalıdır.

Öte yandan, Kazakistan'da yatırım yapan Türk şirketleri için önemli bir giriş faktörü olan Kazakistan'daki Türkiye algısı da önemlidir. Türkiye Kazakistan'a yönelik politikalarında ata yurdu, ağabey ve model ülke figürlerini ön plana çıkarmaktadır. Kazakistan ise kökü ve dili kardeş ülke söylemini benimsemiştir ve bu açıdan Türkiye hakkında Kazakistan'da pozitif bir algı bulunmaktadır (Yılmaz, 2017, s.823). Her ne kadar anket görüşmeleri sırasında da dile getirilmiş olan batı Kazakistan'da yer alan 21.10.2006'da Tengiz bölgesinde (Nogayeva,2007, s.114-115.) ve aynı şekilde basında da yer alan 25 Ocak 2008'de Almatı'da (<https://www.haberler.com/almati-da-turk-iscilere-saldiri-4-yarali-haberi/>) yaşanan Türk işçiler ile Kazak halk arasında gerginlikler yaşanmış olsa da bu durumun Kazakistan bütününe yansımadağı yapılan alan araştırmalarından anlaşılmaktadır.

Ancak, Kazaklar arasında Türklere sempati düzeyi %57 dir ve 12 ülke arasında Türkiye ancak yedinci sırada yer almaktadır. Ayrıca Anket uygulanan kişilerin yaklaşık %32'lik bir kesiminin Türklere karşı sempaside olumsuz görüş belirtmiş olması dikkat çekicidir. Bu Türk halkının beklentilerinin uzağında bir durumdur. Hiç kuşkusuz bu durum Kazakistan'daki Türkiye ve Türk algısı bazı problemleri vurgulamaktadır. Bununla birlikte bu durumun daha çok ön yargılardan ve basındaki eksik bilgilendirmelerden kaynaklandığı değerlendirilmektedir (Akyürek ve Bilgiç, 2012, s.12).

Öte yandan, Nogayeva tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada da, ülke ürünlerinin tercihi konusunda Kazak gençlerine yöneltilen soruda, Türk ürünlerinin Alman ürünlerinden

sonra ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. Türk ürünlerinin daha kaliteli, daha estetik, daha uzun garantili, daha ucuz ve servisi daha iyi olarak değerlendirildiği ve Türk ürünleri arasında da özellikle tekstil ürünleri (%73.3), temizlik malzemeleri (% 11.6) ve kırtasiye malzemelerinin (%4.7) tercih edildiği ortaya konulmuştur. Bu durum, Türk Tv dizileri, Türk turizmi ve Türk yemekleri dışında da Kazak halkının Türk ürünlerine ve genel olarak Türkiye'nin ekonomik imajının pozitif yönde olduğuna dikkat çekilmektedir (Nogayeva, 2007, s.107-113). Kısaca, bu bulguların tez çalışmamız kapsamında gerçekleştirdiğimiz anket bulgularımızla örtüştüğünü ortaya koymaktadır.

5.4. Kazakistan'a Türk İnşaat Firmalarının Giriş Yılları

Kazakistan pazarına Türk firmalarının girişi SSCB'nin eski bir üyesi olan Kazakistan'ın bağımsızlığını kazanmasından sonra başlamıştır. SSCB içinde Rusya'dan sonra ikinci büyük petrol üreticisi konumunda olan Kazakistan bu özelliğiyle yatırım çekmeye başlamıştır. Batı Kazakistan'da yer alan Kaşhagan petrol yatakları ile ilgili sismik araştırılması amacıyla Kazakistan Devletinin de ortaklığı ve ENI, BP, BP/Statoil, Shel ve Total şirketlerinin katılımıyla bir konsorsiyum kurulmuştur. Bu konsorsiyum Kazakistan'a yabancı yatırımlarının önünü açmıştır. Sonraki yıllarda bu konsorsiyum dönüşüm geçirerek 2009 yılında NCOC'ye (North Caspian Operating Oil Company B.V) dönüşmüştür. Aynı şekilde Kazakistan Tengiz bölgesindeki petrol yataklarını işletmek üzere kurulan bir başka konsorsiyum 1993 'de kurulan Tengizchevroil'dir (Bu konsorsiyumda Chevron %5, ExxonMobil %25, KazMunayGas %20 ve LukArco %5 pay sahibidir). Yukarıda söz konusu edilen ve diğer başka uluslararası firmaların Kazakistan'a yatırım yapmaya başlamaları Türk Müteahhitlik şirketlerinin de ilgilerini bu bölgeye çekmeye başlamıştır.

Kazakistan'a yatırım yapan Türk inşaat şirketlerine uyguladığımız anket verileri de yukarıdaki açıklamalara paralel olarak Kazakistan'a yapılan Türk inşaat şirketlerinin Kazakistan'ın bağımsızlığı kazanmasından sonra gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır. Gerçekten 1990 öncesinde hiçbir Türk inşaat şirketinin Kazakistan'a yatırım yapmadığı dikkat çekerken, inşaat şirketlerinin % 25'i 1990-1995 yılları arasında Kazakistan'a yatırım yapmışlardır. Türk inşaat şirketlerinin Kazakistan'a yatırımların yoğunlaştığı dönem ise 200-2005 yılları olup, bu dönemde anket uygulanan şirketlerin %54.1 Kazakistan'da proje üstlenmişlerdir (Tablo 18). Tabloda da görüldüğü gibi 2005 yılından sonraki dönemlerde ise Kazakistan'da proje üstlenen eski Türk inşaat şirketlerine çok az yenileri eklenmiştir. 2015 yılından sonra yeni bir inşaat firması Kazakistan'da proje almamıştır.

DÖNEMLER	KURULAN FİRMA SAYISI	%
1990 Öncesi Dönem	0	0,0
1990-1995 Dönemi	6	25,0
1995-2000 Dönemi	1	4,2
2000-2005 Dönemi	13	54,1
2005-2010 Dönemi	3	12,5
2010-2015 Dönemi	1	4,2
2015 Sonrası Dönem	0	0,0
TOPLAM	24	100,0

Tablo 18: Türk İnşaat Firmalarının Kazakistan Pazarına Giriş Yılları

Kaynak: Anket Uygulama Verileri

Türk inşaat firmalarının Kazakistan'a ilk kez girişi 1990 yılında olmuş ve bu yatırımlar petrol konusu ile örtüşerek gelişmiştir. Kazakistan'a inşaat alanında ilk yatırım yapan şirket OKAN inşaatıdır ve bu şirket 1990 yılında Kazakistan Cumhurbaşkanlığı Konutu inşaatı projesini üstlenmiştir.

Kazakistan'a yatırım yaparak 1992 yılında ilk fabrika kuran Türk inşaat şirketi ise ÜÇGEN inşaatıdır. Yine ENTES şirketi 1994 yılında tamamladığı fabrika ile Kazakistan'a yatırım yapan öncü firmalardan birisi olmuştur (Türkiye Müteahhitler Birliği, 2011, s.172-176).

Kazakistan'ın başkentinin Almatı'dan Astana'ya taşınması kararı ise Türk müteahhitlere pek çok yeni proje yapma fırsatı sunmuştur. Almatı'da gerçekleştirilen projeler kapsamında, ZAFER inşaat ABD Büyükelçiliğinin ve Otrar Otelinin yenilenmesi, Coca Cola Üretim ve Şişeleme tesisinin tamamlanması, Kazakistan'ın Türkistan şehrinde Ahmet Yesevi Uluslararası Türk Kazak Üniversitesi'nin yapılması, Astana'da Texaco Servis İstasyonlarının inşaatı projelerini üstlenmiştir (Türkiye Müteahhitler Birliği, 2011, s.172-176). 1998 yılında Bechtel firması ile birlikte inşaat projeleri üstlenen bir diğer Türk müteahhitlik şirketi ise ENKA'dır.

Kazakistan'da 1990'lı yılların başından itibaren Kazakistan'da inşaat projeleri üstlenen Türk inşaat şirketlerinin büyük bir bölümü Kazakistan'daki, çeşitli inşaat projelerini sürdürmektedirler. Türkiye Müteahhitler Birliği Yurtdışı Müteahhitlik Hizmetleri-2018 Mart

ayı raporuna göre Türk Mütcaahhitleri tarafından Kazakistan'da gerçekleştirilen proje sayısı 486'ya, toplam proje bedeli ise 22.708 milyon dolara ulaşmış bulunmaktadır. 2007-20015 yılları arasındaki proje sayıları, toplam proje bedeli ve kümülatif proje bedeli ile ilgili Tablode yer alan veriler Türkiye ile Kazakistan arasındaki dış ticaret hacmindeki gerilemeye karşın bu durumun Kazakistan'daki inşaat projelerine tamamen yansımadığı dikkati çekmektedir (Tablo 19).

YILLAR	PROJE SAYISI	PROJE BEDELİ (USD)	KÜMÜLATİF PROJE BEDELİ (USD)
2007	52	1.906.992.806	11.795.071.593
2007	18	397.016.734	12.192.088.327
2009	23	1.260.335.952	13.452.424.279
2010	17	535.579.062	13.988.003.341
2011	24	1.488.782.575	15.476.785.916
2012	17	723.634.356	16.200.420.271
2013	12	1.843.777.751	18.044.198.022
2014	22	2.662.182.705	20.706.380.727
2015	3	396.000.000	20.782.050.904
TOPLAM	465		21.102.380.727

Tablo 19: Türk Firmalarının Kazakistan'da Üstlendiği Mütcaahhitlik Projeleri

Kaynak: Ekonomi Bakanlığı

Kazakistan'da günümüzde inşaat projesi üstlenen çok sayıda yabancı firmalarının yanı sıra sayıları 25 civarında olan Türk inşaat firmaları da faaliyet göstermektedirler. Bu ülkede faaliyet gösteren ve önde gelen Türk inşaat firmaları Okan Holding, Sembol İnşaat, ENKA, Alsim-Alarko, Makyol, GA-TE, Rönesans, Cengiz İnşaat, Turkuaz-YDA İnşaat, A-Ta Stroy, Dorçe Prefabrik yapı, Ahsel İnşaat, Taşyapı, Doğuş-Gülsan yapı firmalarıdır (Ekonomi Bakanlığı, 2016).

Kazakistan'da Türk firmalarının üstlenerek gerçekleştirdiği büyük bedelli bazı projeler ve bu projeleri üstlenen Türk inşaat şirketleri şunlardır (Türkiye Mütcaahhitler Birliği, 2017):

- Hazar Denizi'inde Suni Ada İnşaatı (ENKA)
- Senimdi-Kurylus Altyapı İşleri (ENKA)
- Esentai Park Kule İnşaatı (ENKA)

- Esentai Park Rezidans Binaları A-B-C Blok İnşatları (ENKA)
- Kashagan Petrol Sahası Ana İşler Yapımı (GAMA)
- Aktobe Mege Center Alışveriş Merkezi İnşaatı (KAYI)
- Alma Ata MC Plaza İnşaatı (MESA)
- Prime Plaza Aksai Eğlence ve Ticaret Merkezi İnşaatı (OKAN)
- Kazkommertzbank Merkez Binası A Blok (YÜKSEL)
- Astana Uluslararası Hava Alanı (ALARKO)
- Regent Ankara Oteli (YÜKSEL)
- Ahmet Yesevi Üniversitesi (Zafer)
- Aktau-Manasha Yol Projesi (ALARKO)

Ayrıca Kazakistan'da Parlamento Binası, Cumhurbaşkanlığı Konutu, Çocuk Rehabilitasyon Merkezi, Ulusal Müze, Devlet Oteli, Astana İkiz Kuleleri, Barış Piramidi, Han Çadırı, GSM Telekomünikasyon Altyapısı, Tengiz-Novorossiysk Boru Hattı Bölümü de Türk inşaat firmaları tarafından üstlenilmiş önemli projeler olarak dikkat çekmektedirler (Aslan ve Bozyiğit, 2016, s.127).

5.5. Kazakistan Pazarına Türk İnşaat Firmalarının Giriş Stratejileri

Kazakistan pazarına giriş yapan ve halen bu ülkede faaliyetlerine devam eden Türk firmalarının Kazakistan pazarına giriş stratejileri konusunda yapılmış alan çalışmalarının sayısı son derece azdır. Kazakistan'daki Türk yatırımcıların uygulamış oldukları yatırım modelleri kapsamında Türk firmalarının büyük bir çoğunlukla dağıtım birimleri (Şirketleri) kurma gibi bir modeli tercih ettikleri (%82.4), bunun dışında da ortak girişim (%13.9) ve şube açma (%11.1) gibi giriş stratejileri uyguladıkları dikkat çekmektedir (Tablo 20). Bu yatırım modelleri dışında, temsilcilik açma, lisans anlaşması ve franchising gibi yatırım modellerinin de tercih edildiği, daha az olmakla birlikte diğer yatırım modelleri olarak anlaşmalı üretim, stratejik anlaşmalar, entegre edilmiş üretim ve yönetim anlaşmasına yer verildiği dikkati çekmektedir. Bu çalışma Kazakistan pazarında faaliyet gösteren farklı sektörde faaliyet gösteren 152 firmaya uygulanan anket sonuçlarını içermekte olup, 152 firmanın % 16.11'inin müteahhitlik firması olduğu belirtilmektedir (Barak, 2011, s.451).

YATIRIM MODELİ	FREKANS	%
Dağıtım birimleri kurma	89	82,41
Ortak girişim	15	13,89
Kazakistan dışındaki işletmeye bağlı şubeler	12	11,11
Temsilcilik açma	9	8,33
Lisans anlaşması	9	8,33
Franchising	8	7,41
Anlaşmalı üretim	3	2,78
Stratejik anlaşmalar	3	2,78
Tamamen entegre edilmiş üretim	3	2,78
Yönetim anlaşması	1	0,93
TOPLAM	152	100

Tablo 20: Türk Yatırımcıları Kazakistan'da Uygulamış Oldukları Yatırım Modelleri.

Kaynak : Barak, 2011, s.451

Kazakistan pazarına giriş yapan Türk firmalarını konu alan bir başka çalışmada da, yine farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalar olmak üzere anket uygulanan firmaların Kazakistan pazarına giriş stratejisi olarak % 40.8'lik bir pay ile tam mülkiyet sahipliğini tercih ettiği belirtilmiştir. Anket uygulanan 49 firmadan 24'ünün ise ortak girişim olarak faaliyette bulunduğu, organizasyonel pazara giriş stratejisi olarak daha çok pazara giriş nedenlerinin irdelendiği dikkati çekmektedir. Çalışmanın sonuç bölümünde ise, Kazakistan'da yatırım yapan Türk firmalarının en çok ortak girişim ve tam mülkiyet sahibi şirket kurma gibi stratejilerin uygulandığı vurgulanmıştır (İskakova, 2007, s. 93-110).

Kazakistan pazarına 1990'lı yıllardan itibaren giriş yapan Türk inşaat firmalarına uyguladığımız anket sonuçlarının bir kısmı yukarıdaki çalışma verileri ile örtüşmekle birlikte daha ayrıntılı sonuçlar içermesi ve yalnızca Türk inşaat firmalarını içermesi açısından önemlidir ve bu bakımdan da orijinal veriler sergilemektedir. Kazakistan pazarına girişte tercih ettiğiniz pazara giriş stratejisinin ne olduğu sorusuna Kazakistan'da faaliyette bulunan inşaat firmaları bir veya birden çok stratejiyi birlikte tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Buna göre Kazakistan pazarında faaliyet gösteren Türk inşaat firmalarının en çok tercih ettiği pazara giriş stratejileri şube açma (%23,2), ortak girişim şirketi kurma (%20,9) ve proje bazlı ortak girişimi kullandıkları anlaşılmaktadır (Tablo 21). Öte yandan, yan kuruluş şirketi kurma ve proje bazlı yan şirket kurma stratejisi birlikte değerlendirildiğinde bu tür bir

modeli tercih edenlerin oranının % 16'yı bulduğu dikkat çekicidir. Bu tercihlerin dışında da temsilcilik açma, stratejik birleşme ve son yıllarda önem kazana yap-işlet-devret modelinin giriş stratejisi olarak kullanıldığı görülmektedir.

Kazakistan pazarına girişte profesyonel destek aldınız mı? Şeklindeki açık uçlu anket sorumuz nitel bir değerlendirmeye tabi tutulmuş ve bu kapsamda firmaların çok büyük bir kısmı profesyonel bir desteğin alınmadığını belirtmişlerdir. Profesyonel danışmanlık alan firmaların bazıları ise bu soruya ilginç ve açıklayıcı yanıtlar vermişlerdir. Örneğin ortak firmaların tecrübelerinden yararlanılması, pazar ve işbirliği anlaşmalarının yapıldıktan sonra pazara girilmesi, Kazakistan iş hukuku ve vergi politikaları konusunda danışmanlık alınması, iş geliştirme konusunda müşavirlik firmalarından rapor alınması gibi profesyonel destekler Kazakistan pazarına girişte önemli olmuştur.

KAZAKİSTAN PAZARINA GİRİŞ ŞEKLİ	FREKANS	%
Stratejik birleşme	2	4,7
Yap-İşlet-Devret	2	4,7
Proje bazlı ortak girişim	9	20,9
Temsilcilik açma	3	7,0
Yerel acenta açma	1	2,3
Ortak girişim şirketi kurma	9	20,9
Yan kuruluş şirketi kurma	4	9,3
Şube açma	10	23,2
Proje bazlı yan kuruluş kurma	3	7,0
TOPLAM	43	100

Tablo 21: Kazakistan Pazarında Faaliyet Gösteren Türk İnşaat Firmalarının Pazara Giriş Strateji Tercihleri.

Kaynak: Anket Uygulama Verileri

Öte yandan Kazakistan'da halen faaliyetlerini sürdüren Türk inşaat firmalarının halihazır faaliyet şekillerine bakıldığında ise, yine birden çok alanda faaliyette bulunulduğuna işaret eden firmaların özellikle, anahtar teslim proje (%33,3) , şube açma faaliyeti (% 22,2) ve ortak girişim şirketi faaliyetinde bulunma (% 18,5) olduğu görülmektedir (Tablo 22).

KAZAKİSTAN'DAKİ FAALİYET ŞEKLİ	FREKANS	%
Ortak Girişim Projesi	2	7,4
Ortak Girişim Şirketi	5	18,5
Yap-İşlet Devret	2	7,4
Anahtar Teslim Proje	9	33,3
Temsilcilik açma	2	7,4
Şube açma	6	22,2
Sanayi tesisi kurma	1	3,7
TOPLAM	27	100

Tablo 22: Kazakistan Pazarında Faaliyet Gösteren Tür İnşaat Firmalarının Faaliyet Şekilleri.

Kaynak: Anket Uygulama Verileri

5.6. Kazakistan'da Türk İnşaat Firmalarının Sorunları ve Geleceği

Kazakistan'da faaliyet gösteren Türk firmaları ve bunların temel sorunları ile ilgili olarak yapılmış bulunan alan araştırmalarının sonuçları Türk firmaları için Kazakistan'daki en önemli sorunların bürokrasi, hukuki alt yapı, vergi sisteminin karmaşıklığı, gümrük sorunları gibi alanlarda yoğunlaştıklarını vurgulamaktadırlar.

Kazakistan'da faaliyet gösteren Türk firmalarının sorunları konusunda 2004 yılında gerçekleştirilen bir çalışmada yukarıdaki sorunlara benzer sorunların saptandığı görülmekte olup, bunların % 22,4'ünün vergi sisteminin karışıklığı ile ilgilidir (Batmaz, 2004, s.94).

Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, vergi sistemindeki karışıklıkların dışında, gümrük sorunları, alacak tahsili, icra iflas hukukundaki sorunlar ön plana çıkarken, özellikle ulaşım hizmetlerinin yetersizliği, servis destek ve haberleşme hizmetlerindeki yetersizliklere de vurgu yapılmaktadır (Tablo 23). Öte yandan Tabloda yer almamakla birlikte Kazakistan'daki Türk firmalarının karşılaştığı sorunlar arasında, hammadde teminindeki güçlükler, nitelikli eleman sağlamadaki güçlükler, üretilen malları pazarlanması ve dağıtımında karşılaşılan güçlükler ve özellikle fiyat rekabeti konusuna da dikkat çekilmektedir (Batmaz, 2004).

KARŞILAŞILAN TEMEL SORUNLARIN TÜRÜ	Oran (%)
Vergi Sisteminin Karışıklığı ve Ağırlığı	22.4
Gümrük İdarelerindeki Sorunlar	18.6
Alacakların Tahsili	10.3
Bankacılık Hizmetlerinin Gelişmemiş Olması	6.2
İcra İflas Hukukununun Zayıflığı	5.7
Ulaşım Hizmetlerinin Yetersizliği	5.3
Yan Sanayinin Gelişmemiş Olması	8.6
Bakım-Onarım Servis Hizmetlerinin Yetersizliği	6.4
Kambiyo Rejiminin Katı Olması	6.5
Haberleşme Hizmetlerindeki Yetersizlik	2.1
Diğer Altyapı Eksiklikleri	7.9
TOPLAM	100.0

Tablo 23: Kazakistan'daki Türk Firmalarının Karşılaştığı Temel Sorunlar

Kaynak: Batmaz, 2004, s.94'den aynen aktarılmıştır.

Kazakistan'daki tüm Türk firmalarına uygulanan anket sonuçlarına dayanarak yapılan 2011 yılındaki bir başka çalışmada ise Barak, 15 farklı konuda sorun yaşandığını ortaya koymuştur. Bu sorunlar önem sırasına göre şöyle sıralanmıştır (Barak, 2011, s.452-453);

1. Bürokrasi, hukuki alt yapı ve buna bağlı aşırı bürokratik işlemler ve bundan kaynaklı aşırı hantal işlemeyen kurumsal yapı ve farklı yasal uygulamalar,
2. Yetişmiş insan gücü problemi, kaliteli ve kalifiye eleman eksikliği,
3. Hukuki mevzuatın çok karmaşık olması, yapısal problemler, yasal yetersizlikler,
4. Kamudaki yolsuzluk ve rüşvetler, resmi kurumların gayri resmi baskıları,
5. Elçilik personelinin yeterli derecede ilgi göstermemesi, girişimcileri sahiplenmemesi,
6. Pasaport kayıt işlemleri ve vize konusundaki zorluklar ve farklı uygulamalar,
7. Tahsilat problemleri ve kredili alacakların tahsili sorunu,
8. Yerel bürokrasinin Türk girişimciler tarafından yeterince bilinmemesi ve bundan kaynaklı sorunlar,
9. Altyapı sorunları (enerji kesintisi gibi) ve hammadde temininde karşılaşılan güçlükler,
10. Ara mal ve malzeme alt sanayi eksikliği, yan sanayinin gelişmemiş olması ve buna

bağlı yükselen maliyetler,

11. Bakım-onarım servis hizmetlerinin yetersizliği, teknik servis alt yapı eksikliği,

12. Gümrük birliği sonrasında karşılaşılan aşırı gümrük tarifeleri ve buna bağlı ithalat zorlukları,

13. Sigorta ve emeklilik işlemlerine ilişkin ülkeler arasındaki farklı yasal uygulamalar, denklik sorunu ve Kazakistan'da yapılan sigorta ödemelerinin Türkiye'de kullanılmaması,

14. Lojistik problemi,

15. Türk yatırımcılar arasında birlikteliğin kurulamaması ve sorunların çözümüne yönelik ortak çözümlerin ortaya konulamaması ve ortak ticari birliklerin kurulamaması.

Görüldüğü gibi Kazakistan'daki Türk firmaları için başlıca sorunlar daha çok bürokratik ve hukuki alt yapıların yetersizliği üzerinde odaklanmaktadır. Bu ana sorunları nitelikli personel, Kazakistan'daki hukuk dışı uygulamalar, bankacılıkla ilgili sorunlar, altyapı yetersizliği, servis hizmetlerinin yetersizliği, lojistik yetersizliği v.b. gibi sorunlar izlemektedir. Kazakistan'daki temel sorunların büyük bir kısmı Kazakistan ile ilgili olup, bunların bir kısmının da Türkiye kaynaklı olduğu anlaşılmaktadır.

Öte yandan aynı çalışmada Kazakistan'da faaliyet gösteren Türk firmaları ile ilgili SWOT analizinde Türk firmalarının güçlü yönlerinin bilgi birikimi, girişimci bir ruh, pazarı tanıma, siyasi ve kültürel yakınlık v.b. olarak belirtilirken, Türk firmaları için pek çok fırsatların varlığına dikkat çekilmektedir. Güçlü yönlerin ve fırsatların yanı sıra Kazakistan'daki Türk firmaları için zayıf yönler ve tehditlere de dikkat çekilmiştir. Türk firmalarının zayıf yönleri olarak Kazakistan'da yabancılara yönelik yasal olmayan uygulamaların varlığına ve Türklere karşı kötü bir imajın varlığına dikkat çekilmektedir.

Aynı şekilde Kazakistan'daki Türk firmaları için bazı tehditlerin bulunduğu ve bu tehditler arasında alt yapı yetersizliği, Çin firmalarının Pazar hâkimiyetinden doğan rekabet, güven sorunu ve illegal baskılar, gelişmemiş hukuki yapı, nitelikli eleman azlığı gibi tehditlere değinilmektedir (Tablo 24).

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
Bilgi birikimi tecrübe deneyim	Kazakistan hakkında donanımlı bilgi eksikliği
Bir önceki iyi iş referanslar	Piyasa araştırması güçlüğü
Farklılaştırılmış ürünlerle piyasaya girebilme imkânları	Ticari zihniyet farklılığı
Girişimci ruhu ve problem çözme yetisi	Ticari problemler kaynaklı itici Kazak Türk ilişkileri
Hizmet farklılığı	Türlklere bakış kötü Türk imajı
Pazarı tanıyor olma	Yabancı olmak ve yerli firma olmamaktan kaynaklanan sorunlar
Politik siyasi kültürel yakınlık	Yabancılara yönelik yüksek kira miktarı uygulamaları
Türk malının diğer mallar karşısındaki olumlu imajı (kalite ve güven) marka tercihi (talep) ve kalite standardı	Yasal olmayan uygulamalara maruz kalma derecesi
FIRSATLAR	TEHDİTLER
Pazarın yapısı, bakir bir Pazar olması	Altyapı imkânlarının yetersizliği
Asya ülkelerine coğrafi yakınlık	Bürokratik işlem farklılıkları
Bölge ülkeleri içinde yüksek gelişmişlik oranı	Çin malı ürünlerin pazardaki hakimiyeti
Kazakistan'ın bölgede lider ülke konumunda olması	Doğal kaynaklara (hammadde kaynaklarına) bağlı bir ekonomi olması
Bağımsızlık sonrası yeniden yapılanma ve buna bağlı büyük yatırım fırsatları	Etnik yapıdaki karışıklıklar ve buna bağlı olması muhtemel riskler
Doğal kaynak zenginliği ve işlenmemiş topraklar	Gelişmemiş hukuki yapı, yasal sorunlar ve demokratik yapının tamamen oturmamış olması
Kazakistan-Rusya-Belarus arasındaki gümrük birliği anlaşmasıyla genişleyen büyük Pazar konumu	Güven sorunu ve buna bağlı risk
Satışların nakit yoğun yapılması ve buna bağlı yüksek nakit girişleri	İllegal baskılar ve yasaklardaki zayıflıklar
Gelişen bir Pazar yapısına sahip olması, buna bağlı Pazar boşluğu ve sektörel açıklar	Nitelikli eleman bulma zorlukları ve hizmete ulaşmada sıkıntılar
Belirli bölgelerde ucuz işgücü imkânları	Pazarın-piyananın bilinmemesi
Rekabetin azlığı, yüksek kar marjları	Pazardaki farklılıkların doğru analizinin yapılmaması
Tarımsal faaliyetlerdeki gelişmeler	Politik risk tek kişiye bağlı siyaset
Yabancı yatırımcıların çeşitli risk olasılıkları nedeniyle piyasaya girememeleri	Yönetmel ve hukuki nedenlerden kaynaklı sektörler içi haksız rekabet uygulamaları
Ülkenin ekonomik olarak gelişme potansiyeli ve üretim ihtiyacı	Yabancı yatırımcıya olan olumsuz bakış açısı ve kültürel uyumsuzluklar
	Yetişmiş insan gücü eksikliği
	Zayıf olan sektör

Tablo 24: Kazakistan'da Türk Yatırımcıları ve İşletmelerinin Güçlü-Zayıf Yönleriyle Karşı Karşıya Oldukları Fırsat ve Tehditler

Kaynak: Barak,2011, s. 453'den aynen aktarılmıştır.

Tez kapsamında uygulanan anketlerden elde edilen verilere göre de Kazakistan'daki Türk inşaat sektörünün aşağıdaki sorunlarla karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Bunlar;

1/ Özellikle Kazakistan'ın Tengiz bölgesinde olumsuz hava koşulları (Kışın çok soğuk, yazların ise aşırı sıcak geçmesi),

2/ Şehirler arasındaki ulaşım sürelerinin uzunluğu,

3/ Ağır bürokratik koşullar,

4/ Yerel personelin bilgi ve tecrübe eksikliği,

5/ Yerel halkın Türk firmalarına karşı tepkileri,

6/ Dil ve kültür farklılıkları,

7/ Sistem farklılıkları,

8/ Nitelikli eleman bulamama,

9/ İdari istikrarsızlıklar,

10/ Rüşvet talep edilmesi,

11/ Rekabet fazlalığı,

12/ Kazak parası Tenge'deki oynaklıklar,

13/ Gümrük prosedürleri,

14/ Yabancı eleman çalıştırma güçlüğü,

Gibi önemli sorunlardır.

Yukarıdaki maddelerden anlaşıldığı gibi inşaat firmaları Kazakistan'daki diğer Türk firmalarından farklı olarak iklim ve ulaşım sorunlarına dikkat çekmektedirler.

Bir swot analizi olamamakla birlikte, Kazakistan'da faaliyet gösteren Türk inşaat firmalarına Kazak pazarının avantajlı ve dezavantajlı yönleri de sorulmuştur. Kazakistan

pazarının avantajlı yönlerinin neler olduğu ve bu avantajlı yönlerin öncelik durumunun sorulduğu soruya ilginç yanıtlar verilmiştir.

Türkiye Kazakistan arasındaki kültürel yakınlık ve benzerliklerin bir avantaj olarak görülmediği sorusuna firmaların % 66.6'sı bu konunun önceliksiz olduğunu, %16.7'sinin ise 1. derecede öncelikli olduğu yanıtını vermişlerdir. Türkiye-Kazakistan arasındaki olumlu siyasi ilişkiler ise genel olarak bir avantaj olarak görülmektedir. Bu soruya firmaların %20.8'i birinci öncelikli, % 16.7'si de ikinci öncelikli olarak belirtmişlerdir. Aynı şekilde Kazakistan'ın altyapı eksiklikler beklendiği gibi Türk firmaları için öncelikli bir konudur. Kazakistan'ın ekonomik özelliklerini bir avantaj olarak değerlendiren firmaların oranı düşmektedir. Kazakistan'ın demografik özellikleri ve Kazakistan'daki teknolojik gelişmeler ise Türk firmaları için büyük ölçüde bir avantaj olarak değerlendirilmemektedir (Tablo 25).

Kazakistan pazarında faaliyet gösteren Türk firmaları için riskli yönler de bulunmaktadır. Risk sıralamasında Türk firmaları için iş/rekabet fazlalığı, Kazakistan'daki politik ve sosyo-ekonomik istikrarsızlıklar, Kazakların Türklere karşı olumsuz tavırları ön plana çıkmaktadır (Tablo 26). Kültürel farklılıklar ve özelleştirme riski ise önemli bir risk faktörü olarak görülmemektedir.

Kazakistan'da faaliyet gösteren Türk inşaat firmalarının temel sorunları ile avantajlı ve riskli yönlerinin değerlendirilmesinden sonra Kazak pazarının Türk firmaları için geleceğini de kısaca değerlendirmek önemlidir.

Kazak pazarı Türk inşaat firmaları için büyük fırsatlar sunmaya devam etmektedir. Her ne kadar petrol fiyatlarındaki düşmeler ve buna bağlı olarak da kazak milli gelirinin azalmasına karşın Kazakistan'ın farklı bölgelerinde önemli niş projelerinin varlığına dikkat çekmek gerekmektedir. Kazakistan Endüstri ve Yeni Teknolojiler Bakanlığı verilerine göre Kazak pazarında önümüzdeki dönemde 100'ün üzerinde proje bulunmaktadır. Bu projelerin toplam bedeli ise 50 milyar \$'ın üzerindedir (Tablo 27). ve bu tutar pek çok ülke yatırımcıların iştahını kabartmaktadır. Türk inşaat firmalarının en önemli rakipleri ise Çin ve Kore kökenli inşaat firmalarıdır ve anket uyguladığımız pek çok firma yetkilisinden aldığımız bilgiye göre bu ülkelerin firmaları inşaat projelerine düşük fiyat vermektedirler.

KAZAKİSTAN PAZARININ AVANTAJLI YÖNLERİ	1.ÖNCELİK		2.ÖNCELİK		3.ÖNCELİK		ÖNCELİKSİZ		TOPLAM	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Türkiye-Kazakistan arasındaki kültürel yakınlık ve benzerlikler	4	16.7	2	8.3	2	8.3	16	66.6	24	100.0
Türkiye-Kazakistan arasındaki olumlu siyasi ilişkiler	5	20.8	4	16.7	1	4.2	14	28.3	24	100.0
Kazakistan'ın demografik özellikleri	0	0.0	0	0.0	0	0.0	24	100.0	24	100.0
Kazakistan'ın ekonomik özellikleri	12	5.0	0	0.0	3	12.5	9	37.5	24	100.0
Kazakistan'daki teknolojik gelişmeler	0	0.0	1	4.2	0	0.0	23	95.8	24	100.0
Kazakistan'daki altyapı eksiklikleri	2	8.3	9	37.5	2	8.3	11	45.8	24	100.0

Tablo 25: Kazakistan Pazarının Avantajlı Yönleri
Kaynak: Anket Uygulama Verileri

KAZAKİSTAN PAZARININ RİSKLİ YÖNLERİ	1.ÖNCELİK		2.ÖNCELİK		3.ÖNCELİK		ÖNCELİKSİZ		TOPLAM	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
İş çevresi/rekabet fazlalığı	9	37.5	2	8.3	0	0.0	13	54.1	24	100.0
Özelleştirme riski	1	4.2	0	0.0	1	4.2	22	91.7	24	100.0
Kültürel farklılıklar	2	8.3	0	0.0	0	0.0	22	91.7	24	100.0
Politik ve sosyo- ekonomik istikrarsızlık	6	25.0	3	12.5	2	8.3	13	54.1	24	100.0
Kazakların Türklere karşı olumsuz tavrı	4	16.7	5	20.8	1	4.2	14	58.3	24	100.0

Tablo 26: Kazakistan Pazarının Riskli Yönleri
Kaynak: Anket Uygulama Verileri

BÖLGELER	PROJE SAYILARI	YATIRIM TUTARI (\$)
Akmola	4	3.288
Aktobe	18	2.575,2
Almatı	13	24.834,5
Aryrau	4	5.987,7
Doğu Kazakistan	6	1.028,6
Jambıl	4	915
Batı Kazakistan	6	253,6
Karaganda	12	1.879,1
Kostanay	6	3.877
Kızılorda	4	457,5
Mangistau	3	3.247
Pavlador	6	1.029
Kuzey Kazakistan	3	405
Güney Kazakistan	2	24,5
Astana	11	73
Diğer	7	783,5
TOPLAM	109	50.660

Tablo 27: Kazakistan'da Yatırım Projelerinin Bölgelere Göre Dağılımı (Milyar \$).

Kaynak: https://ihale.tobb.org.tr/dosya/2664_kazakistan_yatirim_projeleri.pdf

Türkiye Müteahhitler Birliği 2019 İnşaat sektörü analizi raporuna göre, Türkiye'de 2017 yılının ilk 9 ayını kapsayan dönemde inşaat sektörü %9.6 büyümüştür. 2018 yılının ilk 9 aylı döneminde ise inşaat sektöründeki büyüme %0.8 düzeyinde kalmıştır. Bu tablo, Türkiye'de inşaat sektöründe belirgin bir daralmanın başladığını ortaya koymaktadır. Çevremizde yaşanan jeopolitik risklere ve ticaret savaşlarına rağmen Türk firmaları, 2018 yılında yurtdışında 19.9 milyar ABD Doları tutarında inşaat taahhüdü projesi üstlenmiştir. 2018 yılında en fazla inşaat projesi üstlenilen ülkeler; Rusya (%20), Suudi Arabistan (%15.5), Katar (%10.4), Sudan (%8.6), Polonya (%8), Kazakistan (%7), Türkmenistan (%3.7), Cezayir (%2.7), Romanya (%2.5) ve Kuveyt (%2.3) olmuştur (Türkiye Müteahhitler Birliği, 2019).

Türkiye Müteahhitler Birliği'nin raporunda da belirtildiği gibi Kazakistan yurtdışında üstlenilen inşaat projeleri kapsamında yedinci sırada yer almaktadır ve Türk inşaat firmaları için bugün ve gelecekte Kazak pazarı büyük bir önem arz etmektedir. Her ne kadar yukarıda da belirttiğimiz gibi petrol fiyatlarında yaşanan gerileme ve Kazak para birimi Tenge'de

yaşanan kur dengesizlikler ve özellikle Kazakistan Cumhurbaşkanı Nursultan Nazarbayev'in cumhurbaşkanlığından istifa etmesi Türk firmaları için risk ya da belirsizlikler oluştursa da Kazakistan pazarında altyapı projelerinin önemi gün gibi ortadadır ve ülke bu projelerde ekonomik daralmalara karşın vazgeçme lüksüne sahip değildir. Özellikle Almatı, Astana, Çimkent ve diğer şehirlerdeki konut inşaatları, Batıda Hazar denizi kısına açılan Aktau liman inşaatları, otoyol projeleri, doğuda Khorgos lojistik kompleksi inşası v.b. gibi projeler Türk firmalarının gelecekte de Kazakistan'da yeni fırsatlar oluşturacağını ileri sürebiliriz.

Bu bölümde bir alt sonuç olarak, Kazakistan'a Türk firmalarının özellikle 1990'lı yıllardan itibaren giriş yaptığı, günümüzde 25 civarında Türk inşaat firmasının faaliyette bulunduğu, Kazak pazarının özellikle ekonomik açıdan cazip olması nedeniyle tercih edildiği, yatırım stratejisi olarak proje bazlı ortak girişim modelinin tercih edildiği ve anahtar teslim projeler üstlenildiği, Kazakistan pazarının riskli yönlerine karşın kısa ve orta vadede Türk firmaları için yeni fırsatlar oluşturduğu ortaya çıkmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kazakistan'a Türk firmaları özellikle 1990'lı yıllardan itibaren giriş yapmıştır ve günümüzde 25 civarında Türk inşaat firması Kazakistan'da faaliyette bulunmaktadır. Kazak pazarı özellikle ekonomik açıdan cazip olması nedeniyle tercih edilmiştir. Yatırım stratejisi olarak ise proje bazlı ortak girişim modeli tercih edilmiştir ve yerli firmalarla kurulan ortak girişimlerle anahtar teslim projeler üstlenilmektedir. Kazakistan'ın bağımsızlığını kazanmasından sonra özellikle 1990'lı yıllardan itibaren Türk inşaat firmalarının Kazakistan'a yönelmesi dikkat çekicidir ve Türk müteahhitler için önemli bir sıçrama alanıdır. Kazakistan bakir toprakları ve önemli sayılabilecek petrol gelirleriyle yalnızca Türk yatırımcılar için değil pek çok ülke yatırımcıları için de bir cazibe merkezidir. Kazakistan'ın yabancı yatırımcılar açısından cazibe merkezi olması kaçınılmaz olarak pek çok açıdan da incelenmesi ve üzerinde durulması gereken bir durum yaratmaktadır. Bu noktada yanıtlanması gereken birinci soru Kazakistan'ı yabancı yatırımcılar açısından cazip kılan pazarlama çevresinin neler olduğu ve bu çevrenin boyutlarıdır. İkinci soru ise Kazakistan yönetiminin yabancı yatırımcılara sağladığı kolaylıkların neler olduğudur. Tez kapsamında öncelikle üzerinde durduğumuz ana tema bu olmuştur. Elbette Türk inşaat firmalarının da Kazakistan'daki genel yatırım ortamından etkilenmediğini ileri sürmek mümkün değildir. Bu kapsamda da Kazakistan'daki genel yatırım ortamı değerlendirildikten sonra Türk İnşaat firmalarının Kazakistan'a giriş süreci tezde değerlendirilmiştir. Bu ana kurgu çerçevesinde tez çalışmasında önemli sonuçlara ulaşılmış bulunmaktadır. Bu sonuçlar öncelikle teorik çerçeveden başlamak üzere aşağıda ortaya konulmuştur.

Uluslararası pazarlara girişte kullanılan ve farklı sektörleri kapsayan genel stratejiler bugüne dek yapılan çalışmalarda çok fazla ele alınmıştır ve konu hakkında yapılan değerlendirmeler birbirine büyük bir benzeşme göstermektedir. İnşaat firmalarının uluslararası pazara girişte kullandıkları stratejiler konusunda ise çok fazla çalışmanın yapılmamış olması ise tez kapsamında elde ettiğimiz önemli bir bulgu ve sonuçtur. İnşaat sektörü kendine has pek çok özellikleri olan bir sektördür. Bu nedenle diğer sektörlerde kullanılan giriş stratejilerinin çok karmaşık olması ve alan yazınında az yer alması doğaldır. Bununla birlikte inşaat sektörünün uluslararası pazara giriş stratejisi olarak daha çok ortak girişim (joint venture) stratejisini kullandıkları ve bu stratejinin bile varyasyonlarının bulunduğunu belirtmek gerekmektedir. Kazakistan örneğinde olduğu gibi faaliyette bulunulan ülkenin yasaları ve politik eğilimleri özellikle yerli bir şirketle kurulan ortak girişimi neredeyse zorunlu kılmaktadır.

Türk müteahhitlik firmaları Kuzey Afrika ülkelerinde başlayan müteahhitlik hizmetlerini son yıllarda dünyanın pek çok ülkesinde yaygınlaştırmışlardır. Ancak Türk inşaat firmaları faaliyetlerini daha çok yakın coğrafyada yoğunlaştırmış durumdadırlar. Farklı inşaat faaliyeti kollarında hizmet üreten firmalar giderek küresel inşaat firmaları arasında da yerlerini güçlendirmektedirler. Türk müteahhitlik firmaları açısından olası yatırım bölgelerinin küresel çapta bir ölçeğe kavuşması pozitif bir boyut olarak önemlidir. Ancak halihazırda faaliyetlerin geliştirilebileceği yakın bölge ülkelerindeki pazar payımız rekabet riski ile karşı karşıya bulunmaktadır ve tez kapsamında ulaştığımız ikinci önemli bir sonuç budur. Genel olarak müteahhitlik hizmetlerindeki rekabet gücünün artırılmasında bir projenin alt disiplinlerine ilişkin çözüm üretebilecek firma yapılanmaları ve müşavirlik faaliyetlerinin desteklenmesi hayati bir önem taşımaktadır. Türk inşaat firmaları için en önemli rekabet dezavantajı Uzakdoğu inşaat firmalarının ucuz fiyat teklifleridir. Bu nedenle yakın bölge ülkelerinde faaliyet gösteren inşaat firmalarının devlet desteğine ve siyasi diyaloga gereksinimleri bulunmaktadır.

Kazakistan bir Türk cumhuriyetidir. Bu açıdan Türkiye ile sıcak siyasi ilişkilere ve ortak bir kültüre sahiptir. Ayrıca Kazakistan'da olumlu bir yatırım iklimine de sahiptir. Kazakistan bakir bir ülke olarak özellikle altyapı inşasına büyük bir önem vermektedir. Bu güne kadar Kazakistan'da ülkenin imar edilmesi ile ilgili olarak pek çok reform paketi hayata geçirilmiştir. Kazakistan özellikle altyapı gereksinimleri açısından önümüzdeki yıllarda da yabancı yatırımcıya ihtiyaç duymaktadır. Kazakistan petrol ve doğal gaz rezervleri ile diğer mineral yatakları açısından zengin bir ülkedir. Petrol fiyatlarının gerilemesi ve Kazak parası Tenge'de yaşanan dengesizlikler bir risk olarak algılanmakla birlikte, özellikle kalkınma bölgelerinde olmak üzere vergi indirimleri ve yatırım teşviklerinin varlığını ve tüm bu olumlu çevre faktörleri açısından uluslararası pazarlama açısından dikkat çekmekte olduğunu belirtmek gerekmektedir. Kazakistan pazarının riskli yönlerine karşın kısa ve orta vadede Türk firmaları için yeni fırsatlar oluşturacağını bir diğer sonuç olarak belirtebiliriz.

Tezin uygulama aşamasında da önemli sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Kazakistan pazarında faaliyet gösteren 24 inşaat firmasına uyguladığımız anketlerden elde ettiğimiz önemli bir sonuç, Türk inşaat firmalarının Kazakistan'ı tercih etme nedeni Kazakistan'daki ekonomik gelişme ve pazar potansiyelinin varlığıdır. Özellikle Kazakistan'daki petrol ve doğal gaz yataklarının zenginliği Türk inşaat firmalarının dikkatini çekmiş bulunmaktadır. Kazakistan'daki bu ekonomik potansiyel Türkiye Kazakistan arasındaki siyasi ve kültürel yakınlık ile büyük ölçüde körüklenmiştir ve bu durum özellikle Türk inşaat firmalarının

Kazakistan'a ilk yatırım yapma sürecinde etkili olmuştur. Bu kapsamda Türkiye ile Kazakistan arasında pek çok anlaşma ve protokol yapılmış olması dikkat çekicidir.

Bir sonuç olarak Türk kültürüne benzerlik unsurunun Türk inşaat firmaları için önemli bir pazara giriş faktörü olduğunu belirtmek gerekmektedir. Kazakistan'a yatırım yapan Türk şirketleri için Kazakistan'daki Türk ve Türkiye algısı önemlidir. Türkiye'nin Kazakistan politikasında ata yurdu, ağabey ve model ülke figürleri ön plana çıkmaktadır. Kazakistan ise Türkiye'yi kökü ve dili açısından kardeş bir ülke olarak benimsemiştir ve Türkiye hakkında Kazakistan'da pozitif bir algı bulunmaktadır. Kazakistan'da Türkiye ile ilgili bazı olumsuzluklar yaşanmış olsa da bunun daha çok önyargılardan kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Türk inşaat firmalarının Kazakistan pazarına girişi Kazakistan'ın bağımsızlığını kazanmasından sonra olmuştur. Özellikle 1990-1995 yılları Türk inşaat firmalarının Kazakistan'a atılım yapma yılları olarak değerlendirilebilir. Anket verilerine göre Türk inşaat firmaların Kazakistan'daki yoğunlaşma ise 2000-2005 yılları arasında görülmektedir.

Kazakistan pazarına 1990'lı yıllardan itibaren giriş yapan Türk inşaat şirketlerinin Kazakistan pazarına girişte bir veya birden çok stratejiyi birlikte tercih etmişlerdir. Özellikle ilk girişte daha çok şube açma stratejisini tercih ettikleri, zaman içerisinde Kazak pazarına giriş yapan firmalar ise yan kuruluş şirketi oluşturma ve proje bazında yan şirket oluşturmaya bir giriş modeli olarak kullanmışlardır. Son yıllarda ise Kazakistan pazarına girişte yap-işlet devret modeli tercih edilmektedir. Bu tercih daha çok Kazak yöneticilerin bir tercihi doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Öte yandan Kazak pazarına girişte pek çok Türk inşaat firması profesyonel bir destek almamışlardır.

Kazakistan'da faaliyet gösteren Türk inşaat şirketlerinin sorunları bu ülkede faaliyette bulunan diğer sektörlerde faaliyet gösteren Türk şirketlerinin ve hatta diğer yabancı şirketlerin sorunlarından çok farklı değildir. Türk inşaat şirketleri daha çok, Kazakistan'daki olumsuz hava koşullarından, şehirlerarası ulaşım sürelerinin uzunluğundan, bürokratik koşulların yoğunluğundan, yerel personelin bilgi ve tecrübe eksikliklerinden, sistem farklılıklarından, rekabet fazlalığından, gümrük prosedürlerinden, yabancı eleman çalıştırmadaki güçlüklerden sıkıntı yaşadıklarını dile getirmektedirler ve bu konuda siyasi iradenin devreye girmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Kazakistan ve Türkiye arasındaki ticaret hacminde son yıllarda belirgin bir daralma yaşanmakta olması tez kapsamında elde ettiğimiz önemli bir sonuçtur. Bu durum

Kazakistan'da üstlenilen inşaat projeleri ve proje bedellerinde de gözlenmektedir. Bu durumun özellikle fiyat rekabeti nedeniyle yeni projelerin Çin ve Kore gibi uzak doğu kökenli firmalar tarafından üstlenilmesine bağlı olduğu Türk inşaat firma yetkilileri tarafından dile getirilmektedir.

Kazakistan pazarı tüm güçlüklerle karşın Türk inşaat firmaları için büyük fırsatlar sunmaya devam etmektedir. Kazakistan resmi kurumları önümüzdeki yıllarda Kazak pazarında önemli sayıda ve büyüklükte projeyi hayata geçirmeyi planladıklarını açıklamaktadırlar. Kazakistan ile yakın kültürel ve siyasi geçmişi ve yakınlığı bulunan Türk firmalarının bu pazarda önemli projeler üstlenebileceğini burada bir sonuç olarak not etmek gerekmektedir.



KAYNAKÇA

- ABALKHANOV A., (2003), *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri ve Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ABELDİNOV, B. (2004), *Kazakistan'ın Petrol Sanayiine Yapılan Yabancı Yatırımlar ve Ülke Ekonomisi Üzerindeki Etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı , İstanbul.
- AKARCALI, S. (2016), *Tüm Yönleriyle Sağlık Turizmi-Kazakistan Ülke Raporu*, Ankara, , Sağlık Bakanlığı, SATURK yay.
- AKAT, Ö. (2012), *Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi* (8. Baskı), Bursa, Ekin Yayınevi.
- AKAT, Ö. (2001), *Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi* (4. Baskı), , Bursa, Ekin Kitabevi Yayınları.
- AKTEPE, E. (1983), *Uluslararası Pazarlama -Teori ve Tatbikatta*, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No:614.
- AKİNER,İ. & AKİNER,M.E. (2009), Evaluation of Turkish Construction In Indstury Throuht the Challenges and Globalization, *Organization, Techonology and Manegement in Construction-An International Journal*, 1 (2).
- AKYOL, Ş. (1997), *Borçlar Hukuku, Know-hov, Menagement, Ortak Girişim ve Büyük Çaplı İnşaat Sözleşmeleri*, İstanbul.
- AKYÜREK, S. & BİLGİÇ, M. S. (2012), *Kazakistan'da Türkiye Ve Türk Algısı*, Ankara, Bilge Adamlar Stratejik Araştırmalar Merkezi, Rapor no:44
- ALTINBAŞAK, İ. & AKYOL, A. ve diğ. (2008), *Küresel Pazarlama Yönetimi*, İstanbul, Beta Basım,
- ALTUNIŞIK, R vd., (2010), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı* (6. Baskı), Sakarya, Avcı Ofset, Sakarya Yayıncılık.
- ASLAN, D, H. & Bozyiğit D. (2016), Turkish-Kazach Relations Since the Collapse of Soviet union:The economical Dimension of Bileteral Relations, *KNUV*, 2(48), s. 115-139.
- ARSLAN, G. (2005) 'Uluslararası İnşaat Sektörü ve Türk Müteahhitliğinin Sektör İçindeki Yeri', 3. *Yapı İşletmesi Kongresi*, 29-30 Eylül 2005, İzmir, s. 32-44.

- ASLANOĞLU, S. (2007), “Bir büyüme Stratejisi Olarak Franchising Sistemi: Firmalar Açısından Önemi, Mevzuat Boyutu ve Muhasebe Uygulaması”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: IX, Sayı:1, s.71-94.
- ATASOY V. (2013), Bataklıktan Mimari Şova: Astana, *Radikal*, 11/08/2013 (<http://www.radikal.com.tr/yazarlar/vedat-atasoy/batakliktan-mimari-sova-astana-1145621/>).
- AYDIN, K. (2013), *Uluslararası Pazarlama Açısından Politik Risk ve Yönetimi*, Ankara, Ankara Sanayi Odası Yayını.
- BARAK, O. (2011), Kazakistan’da Yerleşik Türk Firmalarının Yapısı ve Geleceğe İlişkin Öngörü ve Öneriler, *International Conferance On Eurasion Economies*, s.448-455.
- BARLAS, N. (2016), *Adi Ortaklık Temeline Dayalı Sözleşme İlişkileri*, İstanbul, Vedat Kitapçılık.
- BATMAZ, N. (2004), Türkiye - Kazakistan Arasındaki Ticari-Ekonomik İlişkiler, Türk Müteşebbislerinin Bu Ülkede Yaptıkları Yatırımların Boyutu ve Karşılaştıkları Sorunlar, *Bilig. (Ahmet Yesevi Üniv. Bilim-Kültür Dergisi)*, Sayı. 29, s.83-104.
- BAYAR, F. (2008), Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinde Türkiye, *Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, Sayı: 32, s.25-34.
- BELYALOVA, G. (2010), *Kazakistan’da 1991-2008 Yılları Arasında İnovasyon ve Teknolojik Gelişme* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniv., Sos.Bil.Enst., Teknoloji ve Sanayi İktisadi Bilim Dalı, İstanbul.
- BEVEN, R. (2010), *Global Construction 2020 and Global Opportunities*, London, Pinsent Masons.
- BRADLEY, F. (2002), *Uluslararası Pazarlama Stratejisi* (Çev: İçlem ER), İstanbul, Bilim Teknik Yayınevi.
- BUTKOVIC, L. & BOSKOVIC, D. & KATAVIC, M. (2014), *International Marketing Strategies for Croation Construction Companies*, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*-119, ELSEVIER.
- CANPOLAT, Ö. (2001), *E-Ticaret ve Türkiye’deki Gelişmeler*, Ankara, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Tüketicinin ve Rekabetin Korunması Gn.Md., Yayın No: 89.

- CATEORA, P. R. & GILLY, M. C. & GRAHAM, J. L. (2011), *International Marketing* (15 th ed.), New York , Mc Graw - Hill/ Irwin.
- CEMALCILAR, İ. (1987), Pazarlama'nın Tanımı, *Pazarlama Dünyası*, Yıl: 1, Sayı: 5, Eylül/Ekim.
- CENGİZ, E. vd., (2008), *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri*, İstanbul, Beta Yayınları.
- CENGİZ, E. (2008), *Küresel Pazarlama Çevresi-Küresel Pazarlama Yönetimi*, İstanbul, Beta Yayınları.
- CEYLAN, A. & ÖZKESERLİ, A. D. (1993), Franchising, *Bursa Sanayicileri ve İşadamları Derneği BUSİAD 'dan bakış*, Sayı:42, Bursa, s.25-30.
- CHEE, H. & HARRIS , R. (1988), *Global Marketing Strgategy* , Pitman Publising.
- CHEN, C. (2005), *Entry strategies for international construction markets* (PhD thesis), Pennsylvania State University, University Park, PA.
- CHEN, C. (2008), Entry mode selection for international construction markets: the influence of host country related factors, *Construction Management and Economics*, March 2008, V:26, pp. 303–314.
- CIA, The World Factbook Kazakhstan (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/kz.html>-24.04.2019).
- COŞGUN, M. (2012), Popüler Kültür ve Tüketim Toplumu, *Batman University, Journal of Life Sciences*, Volume 1, Number 1. s.837-850.
- ÇAKO, S. & CANDAN, Ç. (2012), Türkiye'de İnşaat Sektöründe Yüklenici Firmaların Markalaşma Kriterleri Üzerine Bir Çalışma, *Megaron-7* (1), İstanbul, s.36-48.
- ÇELEBİ, H. & AKBASOVA, A. D. (2001), Kazakistan'ın Enerji Hammaddeleri-Ülke kaynaklar ve Ekonomik Potansiyel, *Madencilik-Türkiye* (www.madencilik-turkiye.com) Haziran.
- ÇUHADAR, O. (1999), *FIDIC Standart İnşaat Sözleşmelerinde İş Sahibinin Esaslı Borçları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Bahçeşehir Üniv. Sos. Bil. Enst., Özel Hukuk Programı, İstanbul.
- DAYINLARLI, K. (1999), *Joint Venture Sözleşmesi*, Ankara.
- DEİK, *Kazakistan Ülke Bülteni*, 2012-2013.
- DEİK, (2015), *DEİK-Uluslararası Teknik Müşavirlik İş Konseyi Kazakistan Teknik Müşavirlik Heyeti Sonuç Raporu*, 12-16 Mayıs 2015, Astana.

- DEMİR, M. (2002), Kazakistan' da Geçiş Ekonomisi Uygulamaları ve Piyasa Ekonomisine Geçiş Süreci, *Dış Ticaret Dergisi, Özel Sayı*, s.158-179.
- DEMİRKOL, U. O. (2005), *Global bir kentin kuruluşu: Astana* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- DOOLE, İ. & LOVE, R. (2008), *International Marketing Strategy-Analysis, Development and PiImplementation* (Fifty Edition), South -Western Cengage Learning.
- DPT, (2005), *Küreselleşme, Bölgesel Entegrasyonlar ve Türkiye*, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Yayın No: DPT: 2374 -ÖİK: 439, Ocak.
- DULKADİR, Ö. (2016), *Tekstil İşletmelerinin Yurt Dışında Üretim Tesisi Kurma Kararlarının Stratejik performansa Etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Karabük Üniv. Sos Bil. Enst, İşletme Anabilim Dalı, Karabük.
- DURNA, U. & İNAL, M. E. & KURAR, İ. (2013), Ulusal Otel Zincirlerinin Büyüme Başarısına İlişkin Bir Değerlendirme: Rixos Otel Zinciri, *International Conference on Eurasien Economies*, St. Petersburg – Russia,17-18 September, s.721- 733.
- ECOMMERCE FOUNDATION, (2017), *Global B2C E-commerce Report 2016*, Netherlands, (Website: www.ecommercefoundation.org, erişim: 11.04.2017).
- EIA, (2017), *Country Analysis Brief: Kazakhstan* , U.S. Energy Information Administration.
- EKONOMİ BAKANLIĞI, (2015), *Kazakistan Cumhuriyeti 2015 Yılı Müteahhitlik ve Teknik Müşavirlik Ülke Notu*, Ankara.
- EKONOMİ BAKANLIĞI, (2016), *Yurt Dışı Müteahhitlik Hizmetleri Genel Notu* (11.07.2016) Ankara.
- EKONOMİ BAKANLIĞI, *Kazakistan İş ve Yatırım Ortamı Raporu-2016*, Ankara.
- EKONOMİ BASKANLIĞI, (2016), *Kazakistan Cumhuriyeti, 2016 Yılı Müteahhitlik ve Teknik Müşavirlik Hizmetleri Kazakistan Ülke Notu*, Ankara.
- EMRAH Cengiz ve diğ. (2007), *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri* (2. Baskı) İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- ERENLER, S. (2012), *Uluslararası Paz arlara Giriş Yöntemlerinin Analizi ve Bir Model Önerisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ERKAN, B. (2012), *Ülkelerin Karşılaştırmalı İhracat Performanslarının Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlük Katsayılarıyla Belirlenmesi: Türkiye-Suriye Örneği*, *ZKÜ, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 15, s. 195-218.

- EŞKİNAT, R. & TEPECİK, F. (2012), İnşaat Sektörüne Küresel Bakış, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, C : XIV, S: I , s.25-41.
- GEGEZ, A. E. (2010), *Pazarlama Araştırmaları* (3. Baskı), , İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- GLOBAL CONSTRUCTION PERSPECTIVES/OXFORD ECONOMICS (2011), *Global Konstrüksiyon 2020 – A Global Forecast For The Construction Industry Over The Next Decade To 2020*, London – UK.
- GIRMSCHIED, G. & BROCKMANN, C. (2006), *Global Players In The World's Construction Market*, *Swiss Federal Institute of Technology Zurich, Institute for Construction Engineering and Management*.
- GHAURI, P. & CATEROA, P. (2011), *International Marketing*, Edinburg Business Scholl Heriod-Watt Univeristy, Edinburg, UK.
- GÖKHAN, A. (2005), Uluslararası İnşaat Sektörü ve Türk Müteahhitliğinin Sektör İçindeki Yeri, *3. Yapı İşletmesi Kongresi- 29-30 Eylül 2005*, İzmir.
- GÖKSU, N. & CANTEZ, M. (1999), Uluslararasılaşma Yolları, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, S: 76, Temmuz-Ağustos, s. 17-20.
- GÖZÜTOK, N. (2000), Türkiye'nin Dünya Markaları, *Finans Dünyası*, Sayı: 128, Ağustos, s. 52.
- GUPTA, A. (2014), E-Commerce : Role Of E-Commerce In Today's Business, *International Journal of Computing and Corporate Research*, ISSN (Online) : 2249-054X, Volume :4, Issue :1 January 2014. (<http://www.ijccr.com/January2014/10.pdf>, erişim: 11.04.2017.
- GÜLENC, A. K. (1996), *Şirket Birleşmeleri*, İstanbul, Mergers.
- GÜLEŞ, H. K. (2004), Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları, *Selçuk Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:12.
- GÜRCANLI, G.E. & MÜNGEN, U. (2000), İnşaat Sektöründe Ortak Girişimler Üzerine Bir Araştırma, *2. Yapı İşlemleri Kongresi*, 15-17 Haziran 2000, İzmir, s.99-114.
- HARRIGAN K. R. (1985), *Strategies of Joint Ventures*, , Massachusetts, USA, Lexington Books, D.C. Health & Co.
- İMSAD, (2016), *Aylık Sektör Raporu*, Ocak 2016.

- İSKAKOVA, N. (2007), *Türk Firmalarının Kazakistan'daki Pazara Giriş Stratejileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniv. Sos.Bil.Enst.,İşletme Yönetimi Programı, İstanbul.
- İSLAMOĞLU A. H. (1992), *Global Pazarlama, Pazarlama Dünyası*, Yıl: 6, Sayı : 34, Temmuz-Ağustos.
- İSLAMOĞLU A. H. (2013), *Pazarlama İlkeleri* (4. Baskı), İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- İSLAMOV, N. (2003), *Joint Venture* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara Üniv. ,Sos.Bil.Enst.,Özel Hukuk Anabilim Dalı, Ankara.
- İSMAYILOV, E. & BUDAK, T. (2015), Bağımsızlık Sonrası Kazakistan'ın Enerji Politikası, *BİLGESAM (Bilge Adamlar Stratejik Araştırmalar Merkezi), ENERJİ*, No: 1189.
- İZMİR TİCARET ODASI, (2015), Ar-Ge Bülteni, İzmir.
- JOHANNSSON J. K. (2000), *Global Marketing Foreign Entry, Local Marketing & Global Management* (Second Edition), Irwin McGraw-Hill Inc., USA.
- KALKINMA BAKANLIĞI, (2015), *Dünyada ve Türkiye'de Kamu-Özel İşbirliği Uygulamalarına İlişkin Gelişmeler-2015*, Kalkınma Bakanlığı Yatırım Programlama İzleme ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü, Ankara.
- KANDEMİR, H. (2015), *Çevre Etkenlerinin Kurumsal Stratejilere Etkisi: Büyük Ölçekli İnşaat Firmaları Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), SDÜ İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- KAPLAN, Z. (2016), *EATL: The Trade Prospects For EU and China, EATL Phase III, Second informal preparatory meeting for the 14th session, 2-3 February 2016, Vienna.*
- KARA, A. & YEŞİLOT, O. (2011), *Avrasya'nın Yükselen Yıldızı Kazakistan*, İstanbul Ticaret Odası, Yay. No: 2010-91
- KARABULUT, M. & KAYA, İ. (1991), *Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri* (Genişletilmiş Dördüncü Baskı), , İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- KARAFAKİOĞLU, M. (2000), *Uluslararası Pazarlama Yönetimi Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar* (3.Baskı), , İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- KARAFAKİOĞLU, M. (2008), *Uluslararası Pazarlama Yönetimi* (5. Baskı), İstanbul, Beta Basım.
- KAZAKİSTAN CUMHURİYETİ ANKARA BÜYÜKELÇİLİĞİ, (2011), *Yatırımcı Rehberi- 2011.*

- KAZAKİSTAN İSTANBUL BAŞKONSOLOSLUĞU, (2008), *Kazakistan: Dünyadaki Yatırımın Yeni Merkezi, Türk İşadamları ve Yatırımcıları İçin Kazakistan Rehberi*, İstanbul.
- KAZAZ, A. & ULUBEYLİ, S. (2009), Strategic Management Practices in Turkish Construction Firms, *Journal of Manangement in Engineering* -185.
- KAZIMOV, A. (2004), *Uluslararası Pazarlamada Pazarlama Karması Stratejileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniv., Sos. Bil. Enst., İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- KAZNEX INVEST (REPUBLIC OF KAZAKHSTAN), (2017), Investor's Guide, National Export and Investment Agency.
- KAZNEX INVEST (REPUBLIC OF KAZAKHSTAN), (2018), Investor's Guide, National Export and Investment Agency.
- KENŞİMBAJEVA, B (2006), *Uluslararası Stratejik İttifaklar: Kazakistan'da ki Türk İşletmelerinsin Yaptıkları Stratejik İttifaklar Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniv. Sos. Bil. Enst. İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- KEPENEK, Y. & YENTÜRK, N. (2015), *Türkiye Ekonomisi* (18. Basım), Remzi Kitapevi.
- KILIÇ, N. (2015), Yurtdışı Müteahhitlik Hizmetleri Durum Analizi, *İzmir Ticaret Odası AR&GE Bülten* (Temmuz- Ağustos- Sektörel).
- KOÇ, E. (2015), *Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri: Global ve Yerel Yaklaşım* (6.Baskı), Seçkin Yayıncılık.
- KODAMAN, T. & GONCA, İ. B. (2016), Jeoekonomik Hayaller: Çin'in Yeni İpek Yolu Girişimi'nin Orta Asya'da Algısı, *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 5, Sayfa: 1251-1261.
- KONCA, K. A. & YILMAZ, M. (1995), *Kazakistan- Parkende Sektörü Yerinde Pazar Araştırması*, , Ankara, Ekonomi Bakanlığı, İhracat Genel Müdürlüğü, Ülke Masaları II Dairesi.
- KOZLU, C.(1998), *Uluslararası Pazarlama, İlkeler ve Uygulamalar* (6. Baskı), Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- KUYUCUKLU, N. (1982), *İktisadi Olaylar Tarihi*, İstanbul Üniv. Yay. No: 2902, Siyasal Bil. Yay. No: 2, , İstanbul, Sermet Matbaası.
- KÜÇÜK, B. (2011), Uluslararası Giriş Stratejilerinde Franchising Sistemi ve Bir Uygulama, *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 2, s.17-29).
- MARANGOZ, M. (2011), Girişimciler İçin Sınırsız Ticaret: E-Ticaret, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Sayı:6, No:1, s.181-201.
- MATHUR, U.C. (2008), *International Marketing Management: Text and Cases*, SAGE Publications.
- MET, Ö. (2005), Çokuluslu Otel Zincirlerinin Büyüme ve Uluslararasılaşma Stratejileri, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 10, s. 111-138.
- MUCUK İ. (2014), *Pazarlama İlkeleri* (20. Basım), İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- NARANJO, G. & PELLICER, E. & YEPEZ, V. (2011), Marketing in the Construction Industry: State of Knowledge and Current Trends, *DYNA*, Year: 78, Nr : 170, Medellin, December-2011, s.245-253.
- Nogayeva, G. (2007), *Kazakistan'da Türkiye ve Türk İmajı* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÖZDEMİR, B. (2014), *İnşaat sektöründe Türkiye'nin Dünya'daki Konumu ve Gelecek Projeksiyonunun Analizi*, , İstanbul, MÜSİAD Araştırma Raporları: 93.
- ÖZDOĞAN, İ. D & BİRGÖNÜL, M. T. (2001), Diversification Strategies of Turkish Construction Copmanies, Wellington, New Zelland, *CIB World Bulding Congress*, s.1-11.
- ÖZER, S. (2003), *Tekstil Sektöründe Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ÖZORHON, B. (2012), *Türkiye'de İnşaat Sektörü ve Dünyadaki Yeri*, No:2012-31 İstanbul, İstanbul Ticaret Odası, Yay.
- ÖZORHON, B. & DEMİRKESEN, S. (2014), Türk Müteahhitlik Hizmetlerinin Uluslararası Rekabetçilik Analizi, *İMO Teknik Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 3.
- PANIBRATOV, A. (2008), Internationalization of the Construction Industry : Entry Strategy Perspective, *Journal of Global Strategic Menagement*, V: 2, N: 2.

- SAYDAN, R. & KANIBİR, H. (2007), Global Pazarlamada Toplumsal Kültür Farklılıklarının Önemi (Çok Uluslu Şirket ve Yerel Kültür Örnekleri), *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı:22, s.74-89.
- SAYILIR, A. (1999), Gelişmekte Olan Ülkelerde Çok Ortaklı Girişimlerde Bilgi Edinimi ve Yerel Ortağa Yansıması, *DEÜ SBE Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, s.29-51.
- SERT, S. (2008), *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri ve Bu Süreçte Ortaya Çıkabilecek problemler: Uşak İli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniv., Sos.Bil.Enst.,Afyon.
- SOLOMON, M. R. (2003), *Tüketici Krallığının Fethi-Markalar Diyarında Pazarlama Stratejileri*, İstanbul, Media Cat Kitapları, Kapital Medya Hizmetleri.
- SOLOMON, M. R. (2015), *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*, Global Edition, 11/E, Pearson,
- SOMUNCUOĞLU, A. (2001-2002), Geçiş Döneminde Kazakistan Ekonomisi, *Avrasya Dosyası* (Ed.Ümit Özdağ), C : VII, No: 4, Ankara, s. 29-49.
- SOMUNCUOĞLU, T. (2011), *Kazakistan Ülke Raporu*, Ankara, Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi.
- STANWORTH, J. & SMİTH, B. (1995), *Franchising* (Çev. Ercan Gürvit), İstanbul, Epsilon Yayıncılık
- ŞEKERCİ, S. (2010), *Anahtar Teslim İnşaat Sözleşmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniv. Sos. Bil. Enst., Özel Hukuk Anabilim Dalı, Ankara.
- TAŞKIN, E. (2012), *Uluslararası Pazarlama, Güncel-Örnek Uygulamalar-Yaklaşımlar*, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- TAYANÇ, T. (2011), *İnşaatçıların Coğrafyası-Türk İnşaat Sektörünün Yurtdışı Müteahhitlik Hizmetleri Serüveni*, Ankara, Türk Müteahhitler Birliği Yay.
- TEK, Ö. B. (1995), *Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar*, İzmir, Enkare Bilgisayar Sistem Grafik,
- TİKA, (1995), *Kazakistan Mevzuatı (1993-1995)*, Ankara.
- TÜRKİYE MÜTEAHHİTLER BİRLİĞİ, (2015), *İnşaat Sektörü Analizi-Ekonomide Dönüşüm Zamanı- Türkiye Dünya İnşaat Sektörü*, Ankara.
- TÜRKİYE MÜTEAHHİTLER BİRLİĞİ, (2019), *İnşaat Sektörü Analizi, Dünya Türkiye İnşaat Sektörü (Ocak 2019)*, Ankara.

- TÜRKİYE MÜTEAHHİTLER BİRLİĞİ & Tarih Vakfı (2006), *İnşaatçıların Tarihi-Türkiye’de Müteahhitlik Hizmetlerinin Gelişimi ve Türkiye Müteahhitler Birliği*, Ankara.
- TÜSİAD (1990), Uluslararası Pazarlamada Yeni Stratejiler, *Uluslararası Pazarlama Sempozyumu Tebliğleri*, 19-20 Kasım 1990, İstanbul.
- UZMAN, H. (2002), *Uluslar arası Pazarlara Giriş Stratejileri ve Karton Ambalaj Üreticileri Sektöründe İnceleme* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- UZUNKAYA, M. (2013), *Uluslararası Rekabet Edebilirlik Çerçevesinde Türk İnşaat Sektörünün Yapısal Analizi*, Ankara, Kalkınma Bakanlığı, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Yay.
- ÜNER, M. (2009), Pazarlama Karması Paradigmasında Pazarlama Tanımı, *Pi: Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, (2009/03), İstanbul.
- WORLD BANK GROUP, (2017), Doing Business, Economy Profile 2017-Kazakhstan.
- YAĞCI, M. İ. & KILIÇ, S. (Ed.) (2014), *Uluslararası Pazarlama*, İstanbul.
- YERGALİYEV, A. (2014), *Uluslararası İnşaat Sözleşmelerinin Kazakistan’da Uygulanması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İTÜ, Fen Bil.Enst., İnşaat Müh. ABD., İstanbul.
- YILMAZ, S. (2016), Orta Asya’nın Göz Alıcı Şehri Astana (https://www.academia.edu/26947182/ORTA_ASYANIN_G%C3%96Z_ALICI_%C5%9EEHR%C4%B0_ASTANA).
- YILMAZ, S. (2017), Kazakistan-Türkiye Ekonomik ve Kültürel İlişkileri: Vaatler ve Gerçekler, *İnsan ve Toplum bilimler Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2 s. 813-834.
- YÜKSELEN, C. (2010), *Pazarlama İlkeler –Yönetim Örnek Olaylar* (8. Baskı), Ankara, Detay Yayıncılık.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/yatirim/yurtdisinaYatirim> (Erişim: 05.04.2017)

<http://www.mfa.gov.tr/dunya-ticaret-orgutu-dto.tr.mfa> (Erişim: 05.04.2017)

<https://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/kazakhstan> (Erişim: 05.04.2017)

<http://dijitalport.com/cinin-gumruk-tarifeleri-engeller-ve-uygulamalar/> (Erişim: 05.04.2017)

<http://tr.euronews.com/2017/03/24/5-endustri-devrimi-cebit-te-basladi>, (Erişim: 27.03.2017)

<http://www.nufusu.com/dunya-nufusu> (Erişim: 28.03.2017)

<https://population.un.org/wpp/> (Erişim: 05.04.2017)

<http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/yatirim/yurtdisinaYatirim> (Erişim: 05.04.2017)

<http://www.ecoinfosmonde.com/p/qui-sont-les-pays-emergents.html> (Erişim: 26.03.2017)

<https://ticaret.gov.tr/yurtdisi-teskilati/orta-asya/kazakistan/ulke-profil/dis-ticaret> (Erişim: 31.05.2019)

www.adilet.zan.kz/rus/docs/Z1100000469 (Erişim: 05.04.2017)

<http://www.radikal.com.tr/yazarlar/vedat-atasoy/bataklktan-mimari-sova-astana-1145621/>

<https://www.haberler.com/almati-da-turk-iscilere-saldiri-4-yarali-haberi/>

https://www.academia.edu/26947182/ORTA_ASYANIN_G%C3%96Z_ALICI_%C5%9EEHR%C4%B0_ASTANA (Erişim: 05.04.2017)

<http://tr.euronews.com/2017/03/24/5-endustri-devrimi-cebit-te-basladi>, erişim: 27.03.2017

http://intes.org.tr/content/insaat_2016.pdf (Erişim: : 26.03.2017)

<https://www.enr.com/articles/1348-enrs-2014-top-international-contractors?v=preview>(Erişim: 26.03.2017)

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/kz.html>
(Erişim:18.01.2017)

<https://invest.gov.kz/doing-business-here/fez-and/the-list-of-sez-and/> (Erişim: 27.03.2017)

<https://invest.gov.kz/doing-business-here/fez-and/> (Erişim: 27.03.2017)

<https://www.ticaret.gov.tr/yurtdisi-teskilati/orta-asya/kazakistan/ikili-anlasmalar> (Erişim: 27.03.2017)

https://ihale.tobb.org.tr/dosya/2664_kazakistan_yatirim_projeleri.pdf (Erişim: 27.03.2017)

http://gkbh.org/wp-content/uploads/2018/09/Invest_guide_2018_en.pdf (Erişim: 27.03.2019)



EK-1: Anket soruları

Sayın yetkili,

Bu çalışmanın temel amacı, Türk inşaat sektörünün Kazakistan'daki pazara giriş stratejilerin belirlenmesi ve Kazakistan'da gerçekleştirilen inşaat projelerinin tür ve boyutlarının ortaya konulmasıdır. Bu çalışma akademik amaçlı bir araştırma olup Türk müteahhitlerinin gerek Avrasya ve gerekse Ortadoğu Körfez bölgesinde yatırım yapan ve yapmayı planlayan firmalara ışık tutması açısından önem kazanmaktadır. Bu çalışmanın doğru ve güvenilir sonuçlar ortaya koyabilmesi sizin bu soru formunda yer alan sorulara tam ve doğru yanıtlar vermenize bağlıdır.

Desteğiniz için teşekkür eder saygılar sunarım.

1/ Firmanızın Kazakistan'a ilk girişinizi kısaca anlatır mısınız?

İlk kez ne zaman girdiniz?:.....

Sizi Kazakistan pazarına girişte neler motive etti?

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

Karşılaştığınız güçlükler nelerdi?

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

Kazakistan pazarına girşte profesyonel destek aldınız mı?

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

2/ Firmanızın Kazakistan pazarına girme kararınızı etkileyen faktörler nelerdir? Önem sırasına göre numaralandırınız

- a) Kazakistan'daki ekonomik gelişme ve pazar potansiyeli (....)
- b) Kazakistan ve Türkiye arasındaki olumlu siyasi ilişkiler (....)
- c) Kazakistan'daki yabancı yatırımlar için gerçekleştirilen yasalar. (....)
- d) Kazakistan'ın petrol gibi doğal zenginliklerinin varlığı (....)
- e) Kazakistan'daki nüfus büyüklüğü ve genç nüfusun fazlalığı (....)
- f) Kazakistan'daki teknolojik üstünlükler (....)
- g) Kazakistan'daki altyapı eksiklikleri (....)
- h) Kazak kültürünün Türk kültürüne benzemesi (....)

3/ Kazakistan pazarına ilk girişinizi ne şekilde yaptınız? (Parantez içine X işareti koyunuz)

- a) Stratejik birleşme (....)
- b) Yap-İşlet-Devret (....)
- c) Proje bazlı ortak girişim (....)
- d) Temsilcilik açma (....)
- e) Yerel acenta açma (....)
- f) Ortak girişim şirketi kurma (....)
- g) Yan kuruluş şirketi kurma (....)
- h) Şube açma (....)
- i) Proje bazlı yan kuruluş kurma (....)

4/ Kazakistan'da Őu andaki faaliyet Őekliniz hangisidir?

- Ortak Girişim Projesi (...)
(Proje ortağı Şirketin adını yazınız):.....
- Ortak Girişim Şirketi (...)
(Ortak kurulan Şirketin adını yazınız):.....
- Yap-İŞlet Devret (...)
- Anahtar Teslim Proje (...)
- Temsilcilik aĉma (...)
(Temsilcilik bulunan Şehrin adını yazınız):.....
- Şube aĉma (...)
(Őubenizin bulunduğu Şehrin adını yazınız):.....

5.Kazakistan pazarının g¼n¼m¼zde size g¼re en avantajlı y¼nleri nelerdir?

- T¼rkiye-Kazakistan arasındaki k¼lt¼rel yakınlık ve benzerlikler (...)
- T¼rkiye-Kazakistan arasındaki olumlu siyasi ilişkiler (...)
- Kazakistan'ın demografik ¼zellikleri (...)
- Kazakistan'ın ekonomik ¼zellikleri (...)
- Kazakistan'daki teknolojik gelişmeler (...)
- Kazakistan'daki altyapı eksiklikleri (...)

6. Kazakistan pazarının size g¼re en riskli y¼nleri nelerdir?

- İŞ ĉevresi/Rekabet fazlalığı (...)
- ¼zelleŐtirme riski (...)
- K¼lt¼rel farklılık (...)
- ¼lkedeki politik ve sosyo-ekonomik istikrarsızlık (...)
- Kazakların T¼rk iŐĉilere karşı tutumu (...)

7. Kazakistan'da gerçekleştirdiğiniz projeler nelerdir (Aşağıdaki tabloyu doldurunuz).

FİRMA ADI:.....

KAZAKİSTANDAKİ ORTAK FİRMA ADI (VARSA):.....

	Projenin Tam Adı	Projenin Yapıldığı Şehir/Bölge	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	Toplam Proje Bedeli	Çalışan Türk Personel Sayısı	Çalışan Yabancı Personel Sayısı
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							

EK-2: ÖZGEÇMİŞ

Atalay Onur MUTLUER, 22.12.1987 yılında İzmir’de doğdu. İzmir Selma Yiğitalp Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi’nden 2005 yılında, İzmir Ekonomi Üniversitesi İşletme Bölümünden ise 2009 yılında mezun oldu. Aynı üniversitede İngilizce Lojistik Yönetimi Bölümü (Çift Anadal Programı)’nü bitirdi. Halen Kazakistan Cumhuriyeti’nin Atyrau kentinde Denholm Zholdas Şirketinde Satınalma Müdürü ve materyal koordinatörü olarak çalışmaktadır. İleri seviyede İngilizce ve orta düzeyde Japonca bilmektedir. Evli ve bir çocuk babasıdır.

