



**Sosyal Bilimler
Enstitüsü**

T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI

KARADAĞ TİCARET KÜLTÜRÜ, DIŞ TİCARET SİSTEMİ VE TÜRKİYE İLE TİCARET İLİŞKİLERİ

Yüksek lisans tezi

AMİLA MALJEVIĆ

İSTANBUL, 2024

T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI

**KARADAĞ TİCARET KÜLTÜRÜ, DIŞ TİCARET SİSTEMİ VE
TÜRKİYE İLE TİCARET İLİŞKİLERİ**

Yüksek lisans tezi

AMİLA MALJEVIĆ

Tez Savunma Jürisi

1. Tez Danışmanı	Prof. Dr. MEHMET MELEMEN
2. Üye	Prof. Dr. SERDAR PİRTİNİ
3. Üye	Doç. Dr. MUHİTTİN ADIGÜZEL

İSTANBUL, 2024

ÖZET

Dış ticaret, ekonomik kalkınma için kilit bir rol oynayarak geniş bir pazar erişimi sağlamaktadır. Yenilikleri ve teknolojik ilerlemeleri teşvik etmekte ve kültürel çeşitlilik aracılığıyla uluslararası ilişkileri şekillendirmektedir. Bu çalışmanın amacı, Karadağ'ın ticaret kültürünün, dış ticaret sisteminin ve Türkiye ile ticaret ilişkilerinin önemini ve etkisini vurgulamaktır. Karadağ ile Türkiye arasındaki ticari ilişkiler her geçen yıl daha da gelişmektedir. Bu gelişim bir dizi yatırım fırsatını da beraberinde getirmektedir. Araştırma, ticaret anlaşmalarının derinlemesine incelenmesi ile gelecekteki potansiyel avantajları ele alacaktır. Ayrıca, daha önce yazılmış tezler, raporlar, resmi belgeler ve ticaret kuruluşlarının web siteleri gibi zengin bir literatürü inceleyerek daha kapsamlı bir yaklaşım sunacaktır. Bu çalışmanın özgün katkısı, Karadağ ve Türkiye arasındaki ticaret ilişkilerini daha iyi anlayarak gelecekteki ticaret fırsatlarını ve zorluklarını belirlemektir. Bu nedenle, Karadağ'da faaliyet gösteren Türk yatırımcılarla gerçekleştirilecek anketler yoluyla, bu yatırımcıların ticaret deneyimleri, karşılaştıkları kültürel engeller, potansiyel iş birliği olanaklarına yönelik görüşlerini ve bu ülkenin tercih edilme nedenlerini daha derinlemesine anlamayı hedeflemektedir.

Bu tez, Karadağ ve Türkiye arasındaki ticaret ilişkilerinin daha iyi anlaşılmasına ve gelecekteki iş birliği fırsatlarının daha hassas bir şekilde tanımlanmasına katkı sağlayacak. Ayrıca, kültürel benzerlikler ve farklılıkların ticaret ilişkilerindeki rolünü vurgulayarak gelecekteki ticaretin daha verimli ve başarılı olmasına katkı sağlayacaktır. Bu iki ülke arasındaki ticaretin sadece bilimsel değil, aynı zamanda kültürel ve ekonomik katkılarını da aydınlatacaktır.

Anahtar kelimeler: Ticaret kültürü, Dış ticaret sistemi, Karadağ, Türkiye, Ticaret ilişkileri

ABSTRACT

Foreign trade plays a crucial role in economic development, providing access to larger markets, fostering innovation and technological advancement, and shaping international relations through cultural diversity. The purpose of this study is to emphasize the significance and impact of Montenegro's trade culture, foreign trade system, and trade relations with Turkey. Trade relations between Montenegro and Turkey have been intensifying year by year, resulting in a multitude of investment opportunities. The research will examine a comprehensive examination of trade agreements, exploring potential advantages in the future. Additionally, it will present a more holistic approach by scrutinizing a rich literature base, encompassing previously written theses, reports, official documents, and the websites of trade organizations. The distinctive contribution of this study lies in its ability to facilitate a better understanding of trade relations between Montenegro and Turkey, aiding in the identification of future trade opportunities and challenges. Therefore, through surveys with Turkish investors operating in Montenegro, the study aims to gain a deeper understanding of their trade experiences, encountered cultural barriers, perspectives on potential collaboration opportunities, and reasons for choosing this country.

This paper will contribute to a better understanding of trade relations between Montenegro and Turkey and provide a more precise definition of future collaboration opportunities. Additionally, it will emphasize the role of cultural similarities and differences in trade relations, contributing to more efficient and successful trade in the future. This will illuminate not only the scientific but also the cultural and economic contributions of trade between the two countries.

Key Words: Trade culture, Foreign trade system, Montenegro, Turkey, Trade relations

ÖNSÖZ

Çalışmamda bana yol göstererek, deneyimlerini paylaşan değerli desteğini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Mehmet MELEMEN'e.

Aileme ve sevdiklerime de teşekkür etmek istiyorum. Özellikle, hayatım boyunca benim arkamda duran, her adımda beni cesaretlendiren ve destekleyen eşsiz ebeveynlerime sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Bu yolculukta, benim en büyük destekçim ve ilham kaynağım olmuşlardır. Ayrıca, düşüncelerimde ve dualarımda her zaman var olan, değerli erkek kardeşlerime de, akademik ve kişisel yaşamımdaki her anımı değerli kılan sevgi ve destekleri için minnettarım. Ailemin desteği olmadan, bu çalışmanın tamamlanması mümkün olmazdı.

Tez yazma sürecimde her anımda desteklerini ve sevgilerini tüm kıymetli dostlarıma ve akrabalarıma teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

Amila Maljevic

İstanbul, 2024

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KARADAĞ DIŞ TİCARET SİSTEMİ	3
1.1. Karadağ	3
1.1.1. Karadağ'ın Coğrafi ve İklim Yapısı.....	4
1.1.2. Karadağ'ın Tarihi.....	5
1.1.3. Karadağ'ın Sosyo – Ekonomik Yapısı	6
1.2. Karadağ Ekonomisinin Genel Durumu	7
1.2.1. Turizmin Önemi	10
1.2.2. Karadağ'ın Ödemeler Dengesi	15
1.3. Karadağ 'ın Uluslararası Ticaret	17
1.3.1. Dış Ticaret Ortakları ve Ticaret Hacmi	18
1.3.2. İhracat.....	23
1.3.3. İthalat	25
1.4. Teşvik Sistemi ve Ekonomik Destekler	26
1.4.1. Gümrük Sistemi ve İşleyişi	26
1.4.2. Ticari Anlaşmalar	29
II BÖLÜM: TÜRKİYE-KARADAĞ İLİŞKİLERİNDE TİCARET VE YATIRIM: ANLAŞMALAR, TEŞVİKLER VE ENGELLER	30
2.1. Karadağ ve Türkiye'nin Ticari İlişkileri.....	30
2.2. Türkiye ve Karadağ Arasındaki Ticaret Hacmi.....	31
2.3. İkili Anlaşmalar.....	38
2.3.1. Serbest Ticaret Anlaşması	39
2.3.2. Karşılıklı Vize Muafiyeti Anlaşması	41
2.3.3. Ekonomik İşbirliği Anlaşması	41
2.3.4. Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması Anlaşması	42

2.4.	Karadağ: Yatırım Cenneti.....	43
2.5.	Yatırım Teşvikleri	47
2.5.1.	Coğrafi Konumu ve İklim Koşulları.....	47
2.5.2.	Ulusal Muamele ve Basit Girişim	48
2.5.3.	Serbest Bölgeler.....	48
2.5.4.	AB Adaylık Statüsü.....	49
2.5.5.	Vergi Muhafiyeti.....	50
2.6.	Türk Yatırımcıları Çeken Sebepleri.....	50
2.7.	Türkiye'nin Karadağ Ekonomisine Yatırımları.....	52
2.8.	Karadağ'da Yabancı Yatırımcıların Sorumlulukları.....	54
III BÖLÜM: KARADAĞ TİCARET KÜLTÜRÜ VE ARAŞTIRMA		55
3.1.	Ticaret Kültürü Kavramının Tanımı.....	55
3.1.1.	Uluslararası Ticarete Kültürün Önemi.....	56
3.1.2.	Uluslararası Ticaret Kültüründe Müzakere Kavramı.....	57
3.2.	Karadağ'ın Ticaret Kültürünün Genel Özellikleri	58
3.3.	Ticari Görüşmelerde Dikkat Edilmesi Gerekenler	62
3.3.1.	Selamlama ve Hitap Şekilleri	64
3.3.2.	Kıyafet.....	65
3.3.3.	Estetik ve Renkler	66
3.3.4.	Kartvizit değişimi	67
3.3.5.	Yeme – İçme Alışkanlıkları.....	67
3.3.6.	Hediyeleşme	69
3.3.7.	Dini ve Ulusal Bayramlar.....	69
3.3.8.	Din	70
3.3.9.	Dil.....	71
3.4.	Karadağlılar ile İş Müzakereleri.....	72
3.4.1.	İş Müzakerelerinde “Kadın”	74
3.5.	VAKALAR.....	75
3.6.	ARAŞTIRMA.....	80
3.6.1.	Veri Toplama Yöntemi	80
3.6.2.	Evren ve Örneklem	81
3.6.3.	İçerik Analizi.....	82
3.6.4.	Bulgular ve Tartışma.....	83
3.7.	SWOT ANALİZİ.....	91
SONUÇ		92



KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
CBCG	Central Bank of Montenegro (Karadağ Merkez Bankası)
DYY	Doğrudan Yabancı Yatırımlar
DTÖ	Dünya Ticaret Örgütü
IMF	Uluslararası Para Fonu
MONSTAT	Statistical Office of Montenegro (Karadağ İstatistik Kurumu)
SITC	Standart Uluslararası Ticaret Sınıflandırması
STA	Serbest Ticaret Anlaşmaları
YSFC	Yugoslavya Sosyalist Federal Cumhuriyeti
TCMB	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
TİKA	Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı
TÜİK	Türk İstatistik Kurumu
TürkCham	Karadağ Türk Ticaret Odası
UNCTAD	Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı
WB	World Bank (Dünya Bankası)
WTTC	World Travel and Tourism Council (Dünya Turizm ve Seyahat Konseyi)

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Temel Ekonomik Göstergeler	8
Tablo 2. Gelişler ve Konaklamalar İstatistikleri (2006 – 2022)	12
Tablo 3. Konaklama esisi türüne göre turistlerin gelişleri ve gecelemleri, toplam (2023)	13
Tablo 4. Karadağ'ın Ödemeler Dengesi (1000 €)	15
Tablo 5. Karadağ'ın Aylara Göre Dış Ticaret Malları Değişimi.....	21
Tablo 6. Türkiye Karadağ Dış Ticareti (2009 – 2019)	32
Tablo 7. Dış Ticaret Hacmi (milyon ABD doları).....	33
Tablo 8. Aylara Göre Türkiye-Karadağ İkili Ticaretinde Yıllık İhracat Miktarları (2015-2024)	35
Tablo 9. Türkiye'nin Karadağ'a İhracatında İlk 10 ürün.....	36
Tablo 10. Türkiye'nin Karadağ'dan İthalatında İlk 10 ürün.....	37
Tablo 11. Türkiye'nin Karadağ'a İhracat Potansiyeli En Yüksek Olan Ürün Grupları	38
Tablo 12. Türkiye ve Karadağ Arasındaki Anlaşmalar	39
Tablo 13. Yabancı Mülkiyetteki Aktif ticari Kuruluşların, Sahibinin Menşe Ülkesine Göre Bölünmesi	46
Tablo 14. Katılımcılara Yöneltilen Görüşme Soruları.....	81
Tablo 15. Türk Firmalarının Sektörlere Göre Dağılımı.....	83
Tablo 16. Örneklem İlişkin Kodlama	84

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Karadağ Haritası.....	4
Şekil 2. Reel GSYİH Büyümesi (%).....	9
Şekil 3. Biogradska Gora - Milli Park.....	11
Şekil 4. Karadağ'ın Bölgelere Göre Görünür Ticareti (1000 €)	19
Şekil 5. Karadağ Dış Ticareti (Milyar \$).....	20
Şekil 6. 2023 Yılında Her Ayın Dış Ticaretinde Mal Ticareti (Milyon €).....	21
Şekil 7. Karadağ'ın 2023 Yılında İlk Çeyreğindeki Görünür İhracatının Ülkeye Göre Dağılımı (%) ..	24
Şekil 8. Karadağ'ın 2023 yılının ilk çeyreğindeki görünür ithalatının ülkeye göre dağılımı (%)	25
Şekil 9. Karadağ'ın İthalatında Türkiye'nin Payı (2012 – 2021).....	34
Şekil 10. Karadağ Doğrudan Yabancı Yatırım Profili (Milyon \$).....	44
Şekil 11. Karadağ yöresel Kıyafeti	65
Şekil 12. Karadağ'da Ticaret Yatırımlarını Teşvik Eden Anahtar Faktörlerin Önem Sırasına Göre Değerlendirme	85
Şekil 13. Türk Yatırımcıların Karadağ'da Karşılaştıkları Engel ve Zorlukları Önem Sırasına Göre Değerlendirme	88

GİRİŞ

Milletlerin ortaya çıkışında ve varlıklarının devamında en önemli rolü şüphesiz kültür olarak nitelendirdiğimiz unsurlar oynamaktadır. Kültür insan toplulukları arasındaki farklılığı belirleyen, milleti millet yapan başlıca faktördür. Her milletin kültürü ayrı bir özellik taşımaktadır (Çay, 2014, s.49).

Karadağ ve Türkiye arasındaki ticaret ilişkileri sadece ekonomik değil, aynı zamanda Osmanlı İmparatorluğu'nun tarihine dayanan köklü ilişkilerdir. Yüzyıllar boyunca süren Osmanlı İmparatorluğu dönemi, Karadağ üzerinde derin izler bırakarak kültürünü, geleneklerini ve ekonomik yapısını şekillendirmiştir. Osmanlı İmparatorluğu'nun ticaret yolları, bugün Karadağ'ı oluşturan topraklardan geçerek tekstil ve baharat gibi çeşitli ürünlerin değişimine temel oluşturmuştur.

Türkiye, Karadağ'ın ilk bağımsızlığını 1878 Berlin Kongresi sonrasında ilan etmesinden sonra, Karadağ'ın bağımsızlığını tanıyan ilk ülkelerden biri olma özelliğini taşımıştır. Bu desteği, 2006 referandumu sonrasında da sürdürmüştür.

3 Haziran 2006'da ülkede yapılan referandum sonucunda Karadağ bağımsızlığını elde etmiştir. 12 Haziran 2006'da Türkiye bağımsız Karadağ Devletini tanıdığını açıklamış ve bağımsızlığını tanıyan ilk devletlerden olmuştur. Sonrasında Karadağ ile iki ülkenin de çıkarına iyi ilişkiler kurulmaya çalışılmış ve çalışılmaktadır. Bu ilişkiler ekonomik, kültürel, siyasi, askeri ve diplomatik ilişkiler olmuştur (TUIÇ Akademi, 2013).

Hedef ülkenin ticaret kültürünü ve müzakere tekniklerini araştırmadan satış yapmaya çalışan bir ihracat firması çok kaliteli mallara ve uygun fiyatlara sahip olmasına rağmen daha ilk işinde veya aşamada başarısız olabilir (Melemen, 2017, s.4). Demek ki, etkin bir satış stratejisi oluşturabilmek ve başarılı bir ticaret ilişkisi kurabilmek için kültürel ve ticaret spesifiklerini dikkate almak önemlidir. Çünkü karşı tarafın kültürel farklılıkları dikkate alınmazsa çeşitli zorluklarla karşılaşmak mümkündür. Bu nedenle uluslararası ticaret ve kültür birbirinden ayrılamaz kavramlardır.

Son yıllarda, özellikle Karadağ'ın NATO ittifakına katılmasının ardından, Türk iş dünyasının Karadağ'a yönelik artan ilgisi, bölgesel güvenlik dinamikleri, ekonomik potansiyel ve stratejik avantajlar bağlamında derinlemesine bir incelemeyi hak etmektedir. Ekonomik etkileşimlerin yanı

sıra, NATO üyeliğinin siyasi ve diplomatik boyutları da göz önüne alınarak bu sürecin Türk iş dünyası için ne anlama geldiğini anlamak önemlidir.

Türkiye'nin Karadağ Büyükelçisi Barış Kalkavan, iki ülke halkının tarih boyunca paylaştığı birlikteliğin, Karadağ ve Türkiye arasında olağanüstü politik ilişkilerin ve kültür alanında verimli iş birliğinin temelini oluşturduğunu vurgulanmıştır (TurkCham Montenegro Economic Summit, 2024).

Bu tez çalışması, birkaç bölümden oluşacaktır. İlk bölümünde, Karadağ'ın dış ticaret sistemi, tarihi ve sosyo-ekonomik durumuyla başlayarak, ödemeler dengesi ve en önemli gelir kaynaklarından biri olan turizm sektörü ele alınacaktır. Karadağ'ın uluslararası ticareti, dış ticaret ortakları ve ticaret hacmi, ihracat ve ithalat, teşvik sistemleri, ekonomik destekler ve gümrük sistemi de incelenecektir. İkinci bölümünde ise Türkiye ile ticari ilişkiler, özellikle son yıllarda artan yatırımlar ve iki ülke arasındaki ticari anlaşmalar üzerinde durulacaktır. Ayrıca, bu tez çalışması, yatırımları, ticaret verileri raporlarını incelemeyi, Karadağ'a yatırım yapma teşvikleri ve Türkiye'nin Karadağ ekonomisine yaptığı yatırımlar bu bölümde ele alınmaktadır. Tezin üçüncü bölümünde, Karadağ ticaret kültürü incelenmektedir. Ticaret kültürünün tanımı yapılır ve önemi vurgulanmaktadır. Karadağ'ın ticaret kültürünün genel özellikleri ele alınmakta, selamlama ve hitap şekilleri, kıyafet, estetik ve renkler, kartvizit değişimi, yeme-içme alışkanlıkları, hediyeleşme, dini ve ulusal bayramlar gibi unsurlar detaylı bir şekilde incelenmektedir. Ardından, Karadağ'da yaşanmış belirli ticaret vakaları incelenmektedir. Karadağ'da faaliyet gösteren Türk firmalarıyla yapılacak görüşmelerle kültür farklarına ulaşılabilecek ve bu ülkeye yatırım yapılmasına yönelik teşvik ve engeller ele alınacaktır. Son olarak, araştırma yöntemi, evren ve örneklem, veri toplama yöntemi, içerik analizi ve bulgular ve tartışma kısımları detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Ayrıca, ticarete Karadağ'ı seçme sebepleri ve ek teşvik önerileri ile Türk yatırımcılarının Karadağ'da yaşadığı sorunlar ve çözüm önerileri de tartışılmaktadır.

BÖLÜM 1: KARADAĞ DIŞ TİCARET SİSTEMİ

1.1. Karadağ

Günümüzde "Montenegro" olarak isimlendirilen ülke geçmişte "Duklja" ya da "Crna Gora" olarak pek çok farklı şekilde isimlendirilmiştir (Yılmazçelik ve Özdem, 2013: 3).

Balkan Yarımadası'nda Adriyatik Denizi kıyısında yer alan Karadağ, önemli bir tarihi ve kültürel mirasa sahip bir ülkedir. Başkent Podgorica, ülkenin siyasi ve kültürel yaşamında önemli bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda, en büyük kenti olma unvanına da sahiptir.

2023 yılındaki nüfus sayımının ön sonuçlarına göre, Karadağ'da 633.158 kişinin yaşadığı tespit edilmiştir. Nüfus sayımının ön sonuçlarına göre en fazla nüfusun Podgorica, Nikšić, Bar ve Bijelo Polje gibi şehirlerde tespit edildiği, en az nüfusun ise Šavnik ve Plužine gibi yerleşim birimlerinde kaydedildiği görülmektedir (MONSTAT, 2024).

Karadağ, dağılan Yugoslavya'yı oluşturan altı Cumhuriyetten biriydi. Ülke, 2003 yılında Sırbistan-Karadağ olarak daha esnek bir federasyonda yer almış daha sonra 21 Mayıs 2006'da yapılan referandum ile bu federasyondan bağımsızlık kararını alarak 3 Haziran 2006'da bağımsızlığını ilan etmiştir (Kocaeli Ticaret Odası, 2021).

Karadağ tarih boyunca Osmanlı İmparatorluğu da dahil olmak üzere çeşitli imparatorlukların etkisi altında kalmıştır. Bugün Balkanlar'da istikrarın korunmasında ve iyi komşuluk ilişkilerinin inşasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu küçük ama kültürel ve coğrafi açıdan zengin ülke, Balkan bölgesinin önemli bir parçasıdır.

Karadağ sınırları içerisinde yer alan Tara Kanyonu, Avrupa'nın en büyük, dünyanın ikinci en büyük kanyonudur. Karadağ, Balkanlar'ın en büyük gölü olan Skadar Gölü'nün önemli bir parçasını oluşturur. Gölün üçte ikisi Karadağ topraklarında bulunurken, geri kalan kısmı Arnavutluk sınırları içerisinde yer almaktadır.

Türkiye ile Karadağ arasında zaman farkı yaz saati uygulamasına bağlı olarak 1 saat, kış saati uygulamasına bağlı olarak ise 2 saat olmaktadır.

Euro, Karadağ'ın resmi para birimidir. Avrupa Birliği Euro'yu kullanmaya başladığında Karadağ'da resmi para birimi olarak Euro'yu tercih etmiştir. Euro kullanmaya başlamadan önce resmi para birimi Alman Markı idi (T.C. Podgorica Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği, 2013).

Karadağ, AB üyeliğine aday konumundadır. Ülke 2025 yılına kadar AB'ye tam üye olmayı hedeflemektedir.

1.1.1. Karadağ'ın Coğrafi ve İklim Yapısı

Karadağ, Balkan Yarımadası'nın batısında yer almaktadır. Kuzeyinde ve kuzeybatısında Bosna-Hersek, kuzeydoğusunda Sırbistan, doğusunda Kosova, güneyinde Arnavutluk ve batısında Hırvatistan ve Adriyatik Denizi yer almaktadır. Karadağ coğrafyasının büyük bölümünde ılıman Akdeniz iklimi hâkim olup ülkenin kuzeyinde karasal iklim görülmektedir. Karadağ topraklarının önemli bir kısmını yüksek dağlar, derin vadiler ve nehir kanyonları oluşturmaktadır. Ovalar, güneyde sahile yakın yerlerde yer almaktadır (T.C. Podgorica Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği, 2011).

Karadağ'da Akdeniz iklimi görülmektedir. Yaz aylarında sıcak ve güneşli; kış aylarında ise ılıman ve yağışlı bir hava hakimdir.

Şekil 1. Karadağ haritası



Kaynak: Karadağ Dünya Haritasında Bulunduğu Yer, <https://www.milliyet.com.tr/gundem/karadag-montenegro-nerede-karadag-dunya-haritasinda-nerede-yer-aliyor-6136097> , Erişim tarihi: 13.01.2024.

Karadağ, doğuda ve kuzeydoğuda Sırbistan, batıda ve kuzeybatıda Hırvatistan ve Bosna-Hersek, doğuda Kosova ve güneydoğuda Arnavutluk ile komşu olan bir ülkedir. Güneybatıda Adriyatik

Denizi, İtalya'dan ayırır. Karadağ'ın kara sınırları 625 km uzunluğunda olup, kıyısı 293.5 km uzunluğundadır (Karadağ Parlamentosu, <https://zakoni.skupstina.me/25saziv/index.php/me/crna-gora/osnovne-informacije>).

1.1.2. Karadağ'ın Tarihi

Karadağ'da Türk varlığı yadsınamaz bir gerçektir. Bölgede en fazla hakimiyet kuran Osmanlı İmparatorluğu sosyo-kültürel anlamda bölgeye ciddi katkılar yapmış ve yıkılışına Müteakiben mezalime uğramıştır. Türklerin Balkanlar'da ki iskan mekanlarından birisi olan Karadağ'da Balkan savaşları akabinde bölgeyi terk edip göçe zorlanmış dahi olsalar günümüzde halağa Türkler az da olsa yaşamakta ve sayıları gelen turist sayılarıyla birlikte artmaktadır (Köşe, 2019).

Karadağ tarihi oldukça zengin ve karmaşık bir geçmişe sahiptir. Osmanlı İmparatorluğu'nun yönetimi altında uzun yıllar boyunca, 1478 ile 1878 yılları arasında, Karadağ, Balkanlar'ın tarih sahnesinde önemli bir konumda bulunuyordu. Osmanlı dönemi, Karadağ'ın kültürel dokusunu derinden etkiledi ve bugün bile bu etkiler hissedilmektedir.

Osmanlı Devleti'nin sınırlarını etkin kontrolüyle Karadağ'ın bağımsızlık istekleri aynı zamana denk gelmiştir. Karadağ'ın 1850'lere kadar Osmanlı Devleti içinde herhangi bir siyasî etkisi yoktu. Karadağ'la ilgilenmek Bosna Hersek ve İşkodra Paşalarının göreviydi. Ancak Danilo Petroviç Njegoşun Vladika olmasıyla bu durum değişmiştir. Zira o tüm gücüyle yaşadığı topraklar üzerinde bağımsız bir devlet kurmak için çabalamıştır (Gölen, 2014: 660).

Osmanlı Devleti'nin Karadağ üzerindeki otoritesi, diğer Balkan bölgelerinde olduğu gibi devletin gücünü kaybetmeye başlaması ile birlikte 17. yüzyıldan itibaren zayıflamaya başladı. 17. yüzyılın ortalarından itibaren Osmanlı Devleti'ne karşı Venedik ile ittifak yapan vladikalar, 18. yüzyıldan itibaren Rusya ve Avusturya ile ittifak yapmaya başladılar. Rusya, Ortodoks kilisesini kullanarak Karadağ üzerindeki nüfuzunu giderek arttırdı. Bu süreçte Karadağ'ın Osmanlı hâkimiyetinde kalmasını sağlayan tek güç, İşkodra ve Hersek sancaklarındaki askerî kuvvetleri oldu. Osmanlı Devleti, Avrupa devletlerinin 19. yüzyılın ortalarından itibaren Karadağ'daki Osmanlı hâkimiyetine son vermeye yönelik politikalar izlemeye başlamalarından sonra 1877-1878 Osmanlı-Rus Savaşı'nın sonunda Karadağ'ın bağımsızlığını tanımak zorunda kaldı (Urhan, 2015: 130).

Osmanlı İmparatorluğu'na dahil olduktan sonra, Karadağ, bölgedeki diğer topluluklara yönelik saldırıları ile dikkat çeken bir konumda bulunmuştur. Karadağlılar için haydutluk, özgürlük mücadelesi ve kahramanlık gibi kavramlar, aslında geçim kaynaklarına olan etkileşimlerini

yansıtmaktadır. 1856'da Nikşiç'e düzenledikleri saldırı, Osmanlı yönetiminden çok, Avusturya ve Rus yetkililerin müdahalesiyle yanıt bulmuştur.

Büyük devletler, özellikle Rusya, Karadağ'ın bağımsızlığını destekleyerek bölgede kendi etki alanında bir devletin kurulmasını amaçlamışlardır. Öte yandan Avusturya, Karadağlıları koruyucu bir rol üstlenmiş ve Osmanlı Devleti ile yaşanan çatışmalarda müdahalede bulunmuştur. 1856 Paris Barış Konferansı sırasında başlayan sınır tespiti çalışmaları, Karadağ'ın bağımsızlık arzusunu uluslararası düzeyde gündeme getirmiştir. Bu süreç, büyük güçlerin etkisi altında şekillenmiş ve Karadağ'ın tarihi önem kazanmıştır. Sınır tespiti çabaları, Osmanlı Devleti ile Karadağ arasındaki karmaşık ilişkilerin bir yansıması olarak ortaya çıkmıştır (Gölen, 2014).

Osmanlı'dan ayrıldıktan sonra bir süre bağımsız kalan Karadağ, Birinci Dünya Savaşı'nda Sırbistan'ın İkinci Dünya Savaşından sonra da Yugoslavya'nın parçalanmasıyla birlikte bağımsızlık ilanında bulunan komşularının aksine bir süre Sırbistan ile federal yapıda bir arada kalmıştır. Ancak Karadağ bu birlikteliği 2006'da referendum götürmüş ve referendum sonucunda bağımsızlık yönünde irade gösterilmiştir. Bağımsız bir devlet olduktan sonra Karadağ, gerçekleştirdiği özelleştirmeler ve izlediği liberal politikalarla küresel siyasal ve ekonomik sisteme entegre olmaya çalışmıştır. Bağımsızlık sonrası Karadağ'a dış ülkeler ve yabancı yatırımcılar büyük ilgi göstermiştir (Dilek, 2022).

1.1.3. Karadağ'ın Sosyo – Ekonomik Yapısı

Karadağ, Batı Balkanlar'da Avrupa Birliği üyeliği yolunda siyasal ve ekonomik bir geçiş sürecinden geçen genç ve küçük bir ülkedir. Karadağ, 624.000 nüfusuyla daha önce Yugoslavya Sosyalist Federal Cumhuriyeti'nin (YSFC) bir parçasıydı, yani 1992'den beri Sırbistan Cumhuriyeti ile ortak bir devletin parçasıydı ve 2006'da bağımsızlığını kazandı. Bağımsızlık, eski YSFC topraklarında on yıl süren çatışmaların yanı sıra yönlendirilen ve kontrol edilen ekonomiden piyasa ekonomisine geçişin ardından geldi (World Bank Group 2016: 12).

Karadağ Anayasası uyarınca Karadağ'ın resmi dili Karadağcadır. Resmi olarak Sırpça, Boşnakça, Arnavutça ve Hırvatça dilleri kullanılmaktadır.

Etnik olarak Karadağlılardan sonra en fazla nüfusa Sırp, Boşnaklar ile Arnavutlar sahiptir. Nüfusa göre Karadağlılar %45, Sırp %29, Boşnaklar %8,6, Arnavutlar %4,9 ve %1'i kadar Hırvatlar olmak üzere farklı etnik kökenlerden oluşmaktadır. Dini olarak, Karadağ nüfusu %72 oranında Ortodoks, %19 Müslüman ve %3,4 Katolik olmak üzere geriye kalan %5,6'sı diğer inançlardandır (Dilek, 2022).

Karadağ'da halkın çoğunluğu Sırp Ortodoks Hristiyanlığına mensuptur. Hristiyanlık, genel olarak ülkenin dini yapısını oluştururken, az bir kısmı ise İslam, Katolik Hristiyanlık ve diğer inançlara mensupturlar. Bu nedenle, dini açıdan Karadağ, çeşitli dini inançlara ve topluluklara ev sahipliği yapmaktadır.

Bu, Türk yatırımcıların Karadağ'da karşılaştığı Karadağ ile Türkiye arasındaki önemli kültürel farklılıklardan birine işaret edecektir. Anketin işlenmesi sırasında aşağıdaki bölümlerden birinde daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2009 yılında Cumhurbaşkanı Abdullah Gül, Karadağ'ı ziyaret ederek Karadağ'ı ziyaret eden ilk Türk Cumhurbaşkanı olmuştur. Bu ziyaret sonunda “Ekonomik İşbirliği Anlaşması” ve “Yolcu ve Eşyanın Karayolu ile Uluslararası Taşınmasına İlişkin Anlaşma” imzalanmıştır. Aynı yıl düzenlenen Türkiye-Karadağ İş Forumu'nda Türkiyeli iş adamlarına Karadağ'daki iş ve yatırım olanakları tanıtılmıştır. 2010 yılında Karadağ ile Serbest Ticaret Anlaşması imzalandı ve bununla birlikte Türkiye-Karadağ uçak seferleri artırılmıştır (TUİC Academi, 2013).

Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan, Karadağ Cumhurbaşkanı Milo Cukanoviç'in davetine icabetle, 28 Ağustos 2021 tarihinde Karadağ'a resmî bir ziyaret gerçekleştirdi (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2021).

2021 yılında Karadağ'a yapılan Türk yatırımlarının miktarı 42 milyon Avro'ya, 2022 Ocak-Eylül döneminde 55,4 milyon avro'ya ulaşmıştır. Türkiye, Karadağ'a en fazla doğrudan yatırım yapan ülkeler sıralamasında 6. sırada yer almaktadır (T.C. Dışişleri Bakanlığı).

1.2. Karadağ Ekonomisinin Genel Durumu

Karadağ, küçük bir ülke olmasına rağmen ekonomisi büyük ölçüde hizmet sektörüne dayanmaktadır. İmalat sektörü, alüminyum gibi bazı ürünler dışında önemli bir rol oynamazken, tarım sektörü de hizmet sektörünün gerisinde kalmaktadır. Karadağ ekonomisi, serbest piyasa sistemine geçiş dönemindedir.

Karadağ'ın ekonomik yapısı ağırlıklı olarak hizmet sektörüne, özellikle de turizme dayanmaktadır. Turizm, Karadağ'ın GSYİH'sinin yaklaşık %25'ini oluşturmaktadır. Ülke her yıl nüfusunun en az üç katı kadar turisti ağırlamaktadır.

Gemi ve yat turizmi olanakları da sunan yeni lüks turizm işletmeleri bu sektöre önemli katkılar sağlamaktadır. Ülke ayrıca kara ve demiryolu ağları ile hava ulaşım olanaklarının iyileştirilmesi ve genişletilmesine de önem veriyor (T.C. Dışişleri Bakanlığı).

Tablo 1. Temel Ekonomik Göstergeler

	2021	2022	2023
Nüfus (1000 kışı)	619	617	633
GDP (milyar €)	4.5	6.1	7.03
GDP Büyüme Oranı (%)	12	5.9	6.6
Kişi başına GDP (€)	8 000	9 850	11 338
İşsizlik oranı (%)	16.6	14.9	13.38
Enflasyon Oranı (%)	2.4	13	8.27
İhracat (€)	437 milyon	520 milyon	674.3 milyon
İthalat (€)	2.5 milyar	2.6 milyar	3 807.6 milyar

Kaynak: Uluslararası Para Fonu, <https://www.imf.org/en/Home>, Erişim tarihi: 09.02.2024.

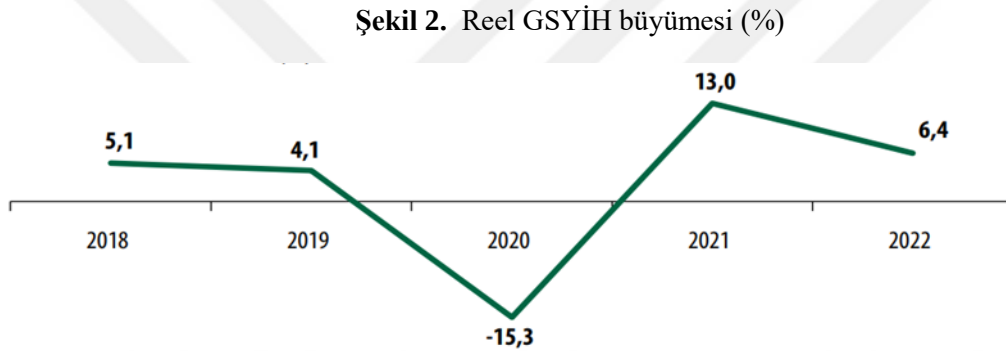
Karadağ'ın ekonomik göstergeleri, 2021'den 2023'e kadar önemli bir gelişme kaydetmiştir. Nüfus istikrarlı bir şekilde artarak 619 bin kişiden 633 bin kişiye yükselmiştir. Gayri Safi Yurtiçi Hasıla 2021'den 2023'e %56.22'lik bir artışla 4.5 milyar avro'dan 7.03 milyar avro'ya ulaşmıştır. GSYİH büyüme oranı da artışını sürdürmüş, %12'den %6.6'ya yükselmiştir. Kişi başına GSYİH 2021'den 2023'e %41.73'lük bir artışla 8,000 avro'dan 11,338 avro'ya çıkmıştır. İşsizlik oranı %16.6'dan %13.38'e düşmüştür, enflasyon oranı ise %2.4'ten %8.27'ye yükselmiştir. Dış ticarete de benzer şekilde büyüme gözlemlenmiştir; ihracat 437 milyon Euro'dan 674.34 milyon avro'ya yükselirken, ithalat 2.5 milyar avro'dan 3 807.6 milyon avro'ya çıkmıştır.

MONSTAT'ın (2023) verilerine göre, Ocak-Ekim 2023 döneminde Karadağ'ın toplam mal dış ticareti 3 709.3 milyon avro olarak gerçekleşti ve bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla %5.4 oranında bir artışı işaret etti. Mal ihracatının değeri 538.4 milyon Avro, ithalatın değeri ise 3 170.9 milyon avro oldu. Geçen yılın aynı dönemine kıyasla ihracat %6,6 oranında azalırken, ithalat %7,8 oranında arttı. İhracatın ithalatı karşılama oranı %17,0 olarak gerçekleşti ve bir önceki yılın aynı döneminde %19,6 olan karşılama oranına kıyasla daha düşük oldu. İhracat yapısında, Standart Uluslararası Ticaret Sınıflandırmasına (SITC) uygun olarak en çok bulunan ürünler 221.1 milyon avro tutarında Mineral yakıtlar, yağlar ve ilgili malzemeler oldu (Elektrik akımı - 190.1 milyon avro ve diğer). İthalat yapısında, SITC'ye uygun olarak en çok bulunan ürünler 717,2 milyon Avro ile Makine ve ulaşım

ekipmanları oldu (Karayolu taşıtları - 262,7 milyon avro ve diğer). Bireysel bazda ihracattaki başlıca ticaret ortakları şunlardı: Sırbistan (145.0 milyon avro), Bosna Hersek (65.4 milyon avro) ve Slovenya (61.8 milyon avro). Bireysel bazda ithalatta başlıca ticaret ortakları şunlardı: Sırbistan (553,6 milyon avro), Çin (352,8 milyon avro) ve Almanya (297,6 milyon avro). En yüksek dış ticaret CEFTA tarafları ve AB üye ülkeleri arasında gerçekleşti.

GSYİH sıklıkla bir ekonomideki yaşam standardının bir ölçüsü olarak kullanılır ve belirli bir dönemdeki, örneğin bir yıldaki, toplam üretimin bir ölçüsüdür. Demek ki, belirli bir dönemde toplam gelire eşit olmalıdır (Garin, Lester ve Sims 2020: 23).

AB ve bölge ekonomilerinin yavaşlamasına neden olan küresel jeopolitik ve ekonomik zorluklara rağmen Karadağ ekonomisi 2023 yılında bazı segmentlerde salgın öncesi seviyeyi aşan olumlu eğilimler kaydetti (Karadağ Ticaret Odası 2023: 15).



Kaynak: MONSTAT, https://www.monstat.org/uploads/files/BDP/2022/Godisnji%20BDP%202022_crn.pdf, Erişim tarihi: 12.02.2024.

Şekil 2’de, Karadağ’ın 2018’den 2022’ye kadar olan dönemdeki GSYİH büyümesini gösterilmektedir. Böylece o dönemdeki önemli ekonomik dalgalanmalar hakkında bilgi sağlanılmaktadır. 2018 yılında GSYİH büyüme oranı %5,1 olarak gerçekleşti ve bu da nispeten güçlü bir ekonomik aktiviteye işaret etmektedir. Ancak ertesi yıl olan 2019’da GSYİH büyüme oranının %4,1’e gerilemesi ekonomik aktivitede yavaşlamaya işaret ediyor olabilir.

En önemli düşüş, GSYİH büyüme oranının -%15,3 olduğu 2020 yılında yaşandı. Bu ani değişim ciddi ekonomik zorluklara işaret ediyor ve muhtemelen küresel COVID-19 salgınının ve onun ekonomik sonuçlarının bir sonucudur. Ancak 2021 yılında Karadağ %13,0 GSYİH büyüme oranıyla etkileyici bir toparlanma kaydetti. Bu, kısıtlayıcı tedbirlerin hafifletilmesinin ve ekonomiye verilen desteğin bir sonucu olabilir.

2022 yılında GSYİH büyüme oranı pozitif olarak %6,4 olarak gerçekleşti. Bu, zorlu bir 2020 yılının ardından devam eden ekonomik toparlanmanın ve istikrara dönüşün göstergesi olabilir. Kısacası bu

grafik, pandemi nedeniyle yaşanan keskin düşüşten kademeli toparlanma ve istikrara kadar Karadağ'da gözlemlenen dönemdeki ekonomik gelişmelere kapsamlı bir genel bakış sunmaktadır.

1.2.1. Turizmin Önemi

Turizm, uluslararası ticarete konu olan geleneksel bir hizmet faaliyeti olarak görülmektedir. Dolayısıyla bir ülkeye gelen yabancı turistlerin o ülkede yapmış oldukları harcamalar, aynı mal ihracatında olduğu gibi ülkeye döviz girişi sağlamakta ve bu şekliyle turizm görünmeyen bir ihracat kalemi olarak değerlendirilmektedir (Yamak, Tanrıöver, & Güneysu, 2012: 207).

Turizm, sadece pazarlarının genişlemesinde değil, aynı zamanda gelirlerinin çoğalmasında ve sonuçta ülkenin GSYİH'sında da çarpan etkisinde, neredeyse tüm ekonomik faaliyetler yoluyla ülke ekonomisi üzerinde güçlü bir çarpan etkisine sahiptir. Çarpan fonksiyonu, belirlenen gerçekleşen turist tüketimi biriminin, gözlemlenen zaman dilimi boyunca tam bir turist teklifi oluşturma aşamalarında yer alan ekonomik dalların artan faaliyetleri üzerindeki etkisinin gücünü açıklamaktadır (Budimir-Bekan, 2019: 3).

Karadağ, muhteşem plajlara, kuzeydeki dağlık bölgelere, zengin kültürel mirasa ve doğal çevreye sahip olduğu için her türlü turizmin gelişmesi için uygun bir zemin sunmaktadır. 1980'lerde tanınmış bir turistik merkez olan ülke, 1990'lardaki komşu ülkelerdeki savaşlar nedeniyle turizm imajını kaybetmiştir. Turizm, 2000'lerin başlarında toparlanmaya başlamış ve o zamandan beri turist sayısı ve konaklama sayısı önemli ölçüde artmıştır. Karadağ'ın neredeyse tüm ekonomik faaliyetleri turizm gelişimine odaklanmış durumdadır. Hükümet, ülkeyi seçkin bir turistik destinasyon haline getirme hedefini belirlemiştir. Günümüzde turizm, ülke GSMH'sının %25'inden fazlasına katkı sağlamaktadır (Vukčević & Vukčević, 2020).

Turizm, Karadağ ekonomisinin stratejik bir dalıdır. COVID-19 salgınının ortaya çıkmasıyla karakterize edilen 2020 yılına kadar turizm sektörü, turist ve geceleme sayısında, yatırımlarda ve nihayetinde gelirlerde bir artış kaydetmiştir.

Karadağ, küçük bir alanda doğal çeşitlilik açısından zengin bir ülkedir. Beş milli parkı, beş UNESCO koruma alanı, altı doğa parkı, iki koruma altındaki deniz alanı, çok sayıda göl, zengin bir kültürel-tarihi ve çok kültürlü mirası ve otantik gastronomisi ile Kuzey ve Güney arasında bir kontrast ülkesi olarak kabul edilmektedir.

Şekil 3. Biogradska gora - milli park



Kaynak: Milli Park, <https://peakvisor.com/park/biogradska-gora-national-park.html>, Erişim tarihi: 12.03.2024.

Karadağ, vahşi ve el değmemiş doğal güzelliği nedeniyle halk arasında genellikle "Montenegro Wild Beauty" olarak adlandırılır ve bilinir. Biogradska Gora Milli Parkı, olağanüstü biyolojik çeşitliliği, el değmemiş ormanları ve gölleriyle bu vahşi güzelliğin mükemmel bir örneğidir. Yukarıdaki resim, bu vahşi güzelliği ve Karadağ'ın bir ekoturizm destinasyonu olarak çekiciliğini göstermektedir.

Karadağ'ın geleneksel olarak önem taşıyan turizm sektörü, Yugoslavya'nın parçalanmasından sonra 1980'lerin sonlarında önemini kaybetmeye başlamış ve bu süreç uluslararası yaptırımlar ve savaş gibi nedenlerle 1990'larda da devam etmiştir. Geçtiğimiz dönemde ise turizm sektörü bir toparlanma süreci içerisine girmiştir. Turizm sektörü, ekonominin önemli bir itici gücü olmaya aday bir sektör olmakla beraber, Dünya Turizm ve Seyahat Konseyi (WTTC) tarafından tahmini ile Karadağ turizm ekonomisinin son on yılda dünyanın en hızla artan ekonomisi olduğunu açıklamıştır. Söz konusu tahmin, ülkeye yönelik otel ve altyapı yatırımlarını, daha kaliteli hava bağlantılarının kurulmasını, daha çok nitelikli personel eğitimini, daha iyi pazarlama ve teşvik imkanlarını ve daha çeşitli turizm paketlerinin geliştirilmesini tetikleyecek bir unsur olarak görülmektedir (Ticaret Bakanlığı).

Tablo 2. Gelişler ve Konaklamalar İstatistikleri (2006 – 2022)

	Gelen			Geceleyen			
	Toplam	Yerli	Yabancı	Toplam	Yerli	Yabancı	
2006*	953,928	576,130	377,798	5,936,270	3,740,179	2,196,091	2006*
2007*	1,133,432	149,294	984,138	7,294,530	851,045	6,443,485	2007*
2008*	1,188,116	156,904	1,031,212	7,794,741	828,462	6,966,279	2008*
2009*	1,207,694	163,680	1,044,014	7,552,006	856,332	6,695,674	2009*
2010*	1,262,985	175,191	1,087,794	7,964,893	987,033	6,977,860	2010*
2011*	1,373,454	172,355	1,201,099	8,775,171	956,368	7,818,803	2011*
2012*	1,439,500	175,337	1,264,163	9,151,236	1,008,229	8,143,007	2012*
2013*	1,492,006	167,603	1,324,403	9,411,943	997,728	8,414,215	2013*
2014*	1,517,376	167,079	1,350,297	9,553,783	957,127	8,596,656	2014*
2015*	1,713,109	153,185	1,559,924	11,054,947	747,576	10,307,371	2015*
2016*	1,813,817	151,696	1,662,121	11,250,005	721,530	10,528,475	2016*
2017*	2,000,009	122,797	1,877,212	11,953,316	483,184	11,470,132	2017*
2018*	2,204,856	128,053	2,076,803	12,930,334	486,524	12,443,810	2018*
2019*	2,645,217	135,592	2,509,625	14,455,920	522,382	13,933,538	2019*
2020*	444,065	93,270	350,795	2,587,255	360,729	2,226,526	2020*
2021*	1,670,879	117,321	1,553,558	9,872,573	448,770	9,423,803	2021*
2022*	2,183,975	147,572	2,036,403	12,428,787	561,197	11,867,590	2022*

Kaynak: Karadağ İstatistik Kurumu, <https://www.monstat.org/cg/>, Erişim tarihi: 26.02.2024

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, 2006'dan 2019'a kadar olan dönemde gelişlerin ve gecelemlerin büyüme eğilimini fark etmek mümkündür. Ancak, özellikle yabancı turistler söz konusu olduğunda, gelenlerin ve gecelemlerin sayısında önemli bir düşüşün yaşandığı 2020 yılı bir istisnadır. Bu düşüş, küresel COVID-19 salgını ve daha sıkı seyahat önlemleri ve hareket kısıtlamalarının getirilmesiyle doğrudan bağlantılı olabilir. Turizm sektörü 2020 yılında önemli kayıplar yaşamış olsa da, 2021 ve 2022 yıllarında kademeli bir toparlanma görülmektedir; bu da kısıtlamaların hafifletilmesi ve epidemiyolojik durumun iyileştirilmesinin ardından turizm sektörünün uyum sağladığını ve toparlandığını göstermektedir. Bu veriler, pandeminin turizm faaliyeti üzerindeki etkisinin özellikle vurgulandığı gözlemlenen dönem boyunca söz konusu bölgedeki turizm dinamikleri hakkında bir fikir vermektedir.

Tablo 3. Konaklama tesisi türüne göre turistlerin gelişleri ve gecekemeleri, toplam 2023

Konaklama türü	Gelenler			Geceleyen		
	Yabancı	Yerli	Toplam	Yabancı	Yerli	Toplam
	(1)	(2)	(3)=(1)+(2)	(1)	(2)	(3)=(1)+(2)
Toplam	2,447,103	166,203	2,613,306	15,778,818	610,461	16,389,279
Toplu konaklama	1,278,125	158,021	1,436,146	4,560,288	564,693	5,124,981
Otel	911,148	110,424	1,021,572	3,341,065	322,783	3,663,848
Garni otel	55,129	3,664	58,793	143,486	7,356	150,842
Küçük otel	154,453	17,380	171,833	391,503	44,992	436,495
Butik otel	53,928	3,007	56,935	140,658	5,739	146,397
Tüm süit otel	8,790	660	9,450	38,782	2,681	41,463
Turistik tesis	54,438	7,113	61,551	283,815	28,650	312,465
Motel	464	41	505	536	41	577
Pansiyon	2,306	15	2,321	12,820	32	12,852
Kamp alanı	11,335	241	11,576	45,474	1000	46,474
Hostel	9,237	869	10,106	39,446	3186	42,632
Etno köy	2,842	128	2,970	4,976	179	5,155
Tatil tesisi ve spa	14,055	14,479	28,534	117,727	148,054	265,781
Bireysel konaklama	1,168,978	8,182	1,177,160	11,218,530	45,768	11,264,298

Kaynak: MONSTAT, <https://www.monstat.org/cg/page.php?id=44&pageid=44>, Erişim tarihi: 15.03.2024.

MONSTAT'ın 2023 yılı için yayınladığı verilere göre Karadağ'da 2023 yılında turistler 2.613. 306 varış ve 16.389.279 geceleme gerçekleştirmiştir. Toplam geceleme sayısının %96,3'ü yabancı turistler tarafından, %3,7'si ise yerli turistler tarafından gerçekleştirilmiştir. Yabancı turistlerin geceleme yapısına bakıldığında, 2023 yılında en çok geceleme Rusya Federasyonu (%23,6), Sırbistan (%21,5), Bosna Hersek (%8,5), Almanya (%4,9), Ukrayna (%4,1), Kosova (%3,6) ve Türkiye'den (%2,9) gelen turistler gerçekleştirmiştir. Diğer ülkelerden gelen turistler %31,0 oranında geceleme gerçekleştirmiştir. Gecekemelerin tesis türüne göre yapısına bakıldığında 2023 yılında en çok geceleme deniz kıyısındaki tesislerde (%94,3), dağ tesislerinde (%2,0), başkentte (%2,4) ve diğer turist tesislerinde (%1,4) gerçekleşmiştir.

Bir önceki tablodaki 2023 yılı verilerini önceki yıllara ait verilerle karşılaştırıldığında, gelen turist ve geceleme sayılarında daha fazla büyüme olduğunu görmektedir. Sürekli bir büyüme eğilimi olmasına rağmen, yabancı turistlerin toplam gelen ve geceleme sayısına katılımında da bir artış vardır. Bu da uluslararası turistlerin destinasyona olan ilgisinin arttığını gösterebilir. Bu durum farklı pazarlama stratejilerinin, turistlere sunulan hizmetlerin iyileştirilmesinin veya jeopolitik faktörlerdeki değişikliklerin bir sonucu olabilir. İlk tabloda gösterildiği üzere, 2020'nin COVID-19 salgını nedeniyle istisnai bir yıl olduğu ve dünya genelinde turist varışları ve geceleme sayılarında önemli bir düşüşe yol açtığı unutulmamalıdır. Bu istisnai yıllarla karşılaştırıldığında, 2023 yılı turizm sektöründe bir toparlanmaya işaret etmekte ve gelen turist ve geceleme sayısında bir artış göstermektedir. Ancak, yabancı turistlere olan bağımlılığı azaltmak ve turizm sektörünün gelecekteki krizlere karşı dayanıklılığını arttırmak için özellikle yerli turistlerin dahil edilmesi ve teklifin çeşitlendirilmesi konusunda hala iyileştirme yapılması gerekmektedir.

Karadağ'ın ekonomik gelişimi, ekonominin itici gücü olan turizmin gelişmesine bağlıdır. Dolayısıyla turizm toplumun her yönünü etkilemektedir. Ekonominin gelişmesine, yaşam standardına, insanların yaşam tarzına, yeni işlerin yaratılmasına ve genel refaha katkıda bulunur.

Turizm sektörü yabancı sermaye bağımlılığını azaltmak isteyen ülkelere bir fırsat sağlamakta, diğer ithalat endüstrilerini tamamlamakta ve döviz akımını kararlılığa ulaştırmaktadır. Turizm sektörü ülke gelirlerini artırması, kısa sürede döviz getirisi sağlaması, daha az dış alım ve yatırım gerektirmesi gibi çeşitli avantajlar taşımaktadır. Ayrıca turizm sektöründe yapılan yatırımların geri dönüş hızlarının daha kısa vadede olması ve döviz gelirlerinin artırılmasına olumlu katkı sağlaması dolayısıyla ödemeler bilançosu dengesine olumlu katkılar yapması nedeniyle Türkiye ekonomisinin temel sorunlarından biri olan cari açığı gidermede önemli bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır(Beyaz & Karabacak, 2018) .

Turizmden elde edilen gelirler, cari işlemler hesabında önemli bir pozisyonu temsil etmekte olup, hizmetler hesabında bir fazlanın gerçekleşmesine katkıda bulunmanın yanı sıra, dış ticaret açığının azaltılmasına önemli ölçüde katkıda bulunur ve turizmin tüm ekonomi için öneminin bir göstergesidir.

1.2.2. Karadağ'ın Ödemeler Dengesi

Ödemeler bilançosu veya bir diğer adıyla dış ödemeler dengesi, bir ülkenin belirli bir dönemde diğer ülkelerle olan tüm ekonomik ilişkilerinin döviz cinsinden değerini göstermektedir (Karluk, 2009: 352).

Yabancı sermayenin döviz getirisi ve uzun vadede artan ihracat potansiyeli, hedef ülkenin dış ticaret dengesine olumlu katkılarda bulunmaktadır (Yıldız ve Kökoçak, 2008: 89).

Karadağ'ın bağımsızlığını kazandığı 2006 yılından bu yana pazarının yurt dışına açılması ve serbestleştirilmesi dikkate alındığında cari açık verdiğini görmek mümkündür. Cari açığın kapatılmasında önemli rol oynayan ise yurt dışından yatırım şeklinde gelen net girişlerdir. Yatırımlar finans hesabın bir kısmını temsil etmektedir.

Karadağ ağırlıklı olarak alıcı bir ülkedir ve geleneksel olarak ödemeler dengesinde seyahat-turizm pozisyonunda bir fazlalık elde etmektedir. Bu da ödemeler dengesinin cari hesabının dengelenmesine önemli ölçüde katkıda bulunur.

Tablo 4. Karadağ'ın Ödemeler Dengesi (1000 €)

No.	Açıklama	Ocak - Mart 2022	Ocak - Mart 2023	Değişim %
1	CARİ İŞLEMLER HESABI	-189,959.32	-259,884.22	36.82
1.A	MAL VE HİZMETLER DENGESİ	-339,010.66	-430,114.79	26.87
1.A.a	Mallar	-415,643.82	-568,982.33	36.89
1.A.a.1	İhracat f.o.b. ¹	216,081.38	226,806.98	4.96
1.A.a.2	İthalat f.o.b. ²	631,725.20	795,789.31	25.97
1.A.b	Hizmetler	76,633.16	138,867.54	81.21
1.A.b.1	Gelirler	271,519.95	439,358.60	61.81
1.A.b.2	Harcamalar	194,886.79	300,491.06	54.19
1.B	Birincil Gelir	55,552.90	46,885.82	-15.56
1.B.1	Gelirler	92,606.10	96,119.28	2.71
1.B.2	Harcamalar	37,083.20	48,233.46	30.07
1.C	İkincil Gelir	93,535.45	123,344.75	31.87
1.C.1	Gelirler	114,443.71	149,828.99	30.92

¹ İhracat f.o.b. (gemi üzerinde teslim fiyatı), bir satıcının malın mülkiyetini alıcıya devrettiği ve malın satıcının gemiye yüklemesi sırasında gemiye teslim edildiği noktada malın fiyatıdır.

² İthalat f.o.b. (gemi üzerinde teslim fiyatı), bir alıcının malın mülkiyetini satıcıdan devraldığı ve malın satıcının gemiye yüklemesi sırasında gemiye teslim edildiği noktada malın fiyatıdır.

.				
1.C.2	Harcamalar	20,908.26	26,484.24	26.67
2	SERMAYE HESABI	0.00	-3.24	
2.A	Gelirler	0.00	0.00	
2.B	Harcamalar	0.00	3.24	
	CARI VE SERMAYE HESABI DENGESİ	-189,952.31	-259,484.24	36.82
3	FİNANS HESAP	-166,199.84	-68,425.58	-58.83
3.A	Finansal varlık net artışı	-40,786.55	132,036.67	
3.B	Yükümlülükler net artışı	125,413.29	200,462.25	59.84
3.1	Doğrudan yatırımlar	-168,484.40	-117,824.22	-30.07
3.1.1	Finansal varlık net artışı	3,928.72	11,868.61	202.10
3.1.2	Yükümlülükler net artışı	172,413.12	129,692.83	-24.78
3.2	Portföy yatırımları	59,614.34	122,846.81	106.07
3.2.1	Finansal varlık net artışı	9,400.55	124,960.43	1,229.29
3.2.2	Yükümlülükler net artışı	-50,213.79	2,113.62	-104.21
3.3	Finansal türevler	-5,061.64	-6,364.82	25.75
3.3.1	Finansal varlık net artışı	-5,061.64	-6,320.66	24.87
3.3.2	Yükümlülükler net artışı	0.00	44.16	
3.4	Diğer yatırımlar	11,257.42	58,280.97	417.71
3.4.1	Finansal varlık net artışı	14,471.38	126,892.62	776.85
3.4.2	Yükümlülükler net artışı	3,213.96	68,611.65	2,034.80
3.5	CBCG rezervleri (değişiklikler)	-63,525.56	-125,364.32	97.34
4	NET HATALAR VE EKSİKLER (3-2-1)	23,752.47	191,461.88	706.07

Kaynak: CBCG, <https://www.cbcg.me/me/statistika/statisticki-podaci/ekonomski-odnosi-sa-inostranstvom/platni-bilans>, Erişim tarihi: 10.03.2024.

Bu tablo, 2022'nin Ocak-Mart dönemi ile 2023'ün Ocak-Mart dönemi arasındaki dış ticaret dengesi, sermaye hesabı, finans hesap ve hatalar ve eksikliklerin analizini sunmaktadır. Bu dönemdeki önemli değişikliklerin yüzdelik oranları da verilmiştir.

2023 yılının ilk çeyreğinde cari açık 259,88 milyon avro olarak gerçekleşti ve önceki yılın aynı dönemiyle karşılaştırıldığında %36,82 arttı. Bu açık büyümesi, uluslararası görünür ticaret açığındaki güçlü artışın bir sonucudur. Çünkü mutlak değerler açısından bakıldığında görünür ithalat, görünür ihracattan önemli ölçüde fazladır. Mal hesabındaki açık 568,98 milyon avroya ulaştı ve bir önceki yıla göre %36,89 arttı. Görünür ithalatlar 795,79 milyon avro olarak gerçekleşti ve karşılaştırmalı döneme göre 164,06 milyon avro veya %25,97 daha yüksekti. Aynı zamanda, toplam görünür ihracat 226,81 milyon avro olarak gerçekleşti ve bir önceki yıla göre 10,73 milyon avro veya %4,96 arttı. Hizmetler

hesabında 138,87 milyon avro tutarında bir fazla kaydedildi, ki bu da karşılaştırmalı döneme göre %81,21 daha fazladır; bunun nedeni gelirlerdeki %61,81'lik artıştır. Gelir artışı, başta seyahat-turizm gelirleri olmak üzere, ulaşım gelirlerindeki artışın bir sonucudur. Finans gelir hesabında, net doğrudan yabancı yatırım girişinin miktarı 117,82 milyon avro olarak gerçekleşti (karşılaştırmalı döneme göre %30.07 daha az). Bu düşüş, yurt dışından yapılan yatırımların geri çekilmesinden kaynaklanan girişlerin azalmasıyla ilgilidir ve bu miktar 8,36 milyon avro olup (%72.18 azaldı). Gözlemlenen dönemde portföy yatırımlarına dayalı olarak 122,85 milyon avro net çıkış kaydedildi. Bu da %106.07 artışı temsil ediyor ve Karadağ bankalarının borç senetlerine olan yatırımlarındaki artışın bir sonucudur. Diğer yatırımlar hesabında ise 58,28 milyon avro net çıkış kaydedildi ve önceki yıla kıyasla diğer yatırımların net çıkışının 11,26 milyon avro olduğu görüldü.

1.3. Karadağ 'ın Uluslararası Ticaret

Uluslararası ticaret, ortaya çıktığından beri dünya üzerinde yaşayan ya da hayatını sürdüren pek çok millet arasında neredeyse her zaman köprü görevini görmekle birlikte buradan hareketle aynı zamanda milletler arası bir etkileşim ve dönüşüm aracı olmuştur. İnsanoğlunun var olduğundan beri ortaya koyduğu zenginleşme, ekonomik refah ve kalkınma arzusu geçmişte ve günümüzde birçok ekonomik, askeri, siyasi yenilikleri beraberinde getirmiş ancak bu yeniliklerin teknoloji, verimlilik, katma değer gibi kavramlarla desteklenmesi sonucu ticaret kavramı dönüşüm veya değişim geçirmiştir (Baydur, 2023: 5).

Uluslararası ticaretin bir alt konusu olan dış ticaret, ülkelerin birbirleri arasında gerçekleştirmekte olduğu mal hareketlerini içeren ihracat ve ithalat işlemlerinden oluşmaktadır. Dış ticaret kavramı yerine son yıllarda uluslararası ticaret kavramı da kullanılabilmektedir. Ülkelerin dış ticaret yapmadan ihtiyaçlarını sürdürülebilir olarak karşılamaları mümkün değildir (Melemen, 2019: 2).

Karadağ'ın Adriyatik Denizi'ne kıyısının bulunması deniz yoluyla ticareti kolaylaştırmaktadır. Liman şehirleri, dış ticaretin canlı bir şekilde yürütülmesine olanak tanımaktadır.

Karadağ'ın dış ticaret politikası, genel olarak Dış Ticaret Kanunu çerçevesinde şekillenmekte ve yönlendirmektedir. Bu kanun, ülkenin ithalat ve ihracat politikalarının ana hatlarını belirler. Kanun kapsamında belirtilen koşullara uygun olarak herkes mal ithal edebilir veya ihracat yapabilir. İhracat ve ithalata ilişkin düzenlemeler, özel düzenlemelerle aksine bir hüküm bulunmadığı sürece geçici ihracat ve ithalatlara da uygulanır (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2024: 3).

Karadağ, en çok tarım ürünleri ve turizm alanında dış ticareti yapmaktadır. Tarım ürünleri, özellikle organik tarım ürünleri, bölgesel pazarlarda talep görmektedir. Tarım sektörünün payı %9,1 seviyesinde olurken dağlık arazi yapısı tarımsal üretimi sınırlamaktadır. En çok üretilen tarımsal ürünler: süt, elma, arpa ve fasulyedir. Madencilik sektörünün milli gelir içerisindeki payı %2 seviyesinde olurken ülkede en çok çıkarılan boksit ve linyittir (DEİK, 2019: 2).

Aynı zamanda, en gelişmiş sektör turizmdir. Ülkenin en gelişmiş sektörü turizm olup bu sektör önemli ölçüde ülkenin dış ticaret gelirlerini artırmaktadır.

1.3.1. Dış Ticaret Ortakları ve Ticaret Hacmi

Her ülkenin, dış ticaret yapmadan kendi vatandaşlarının tüm ihtiyaçlarını karşılayamayacağı ve bu nedenle her ülkenin, değişen oranlarda dış ticaret yoluyla birbirine bağımlı olduğu kabul edilebilir. Dış ticaret, ülkeler arasında diğer ilişkilerin kurulmasında ve güçlendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Dünya ekonomisinde etkili bir rol oynayan gelişmiş ülkelerin tamamı, komşuları ve diğer dünya ülkeleri ile başarılı bir şekilde dış ticaret yapmaktadırlar (Melemen, 2012: 3).

Ticaretin çekim modeli, bir ülke çifti arasında ekonomik büyüklüklere ve mesafeye dayanan çift taraflı ticaret akışlarını tahmin etmek için uluslararası iktisatta kullanılmaktadır (Bebek, 2006: 48).

Karadağ, küçük bir ülke olmasına rağmen, dış ticaret açısından dinamik bir profil sergilemektedir. Karadağ'ın dış ticaret sistemi, genellikle ticaret ortaklarıyla yapılan anlaşmalara, coğrafi konumuna ve ekonomik yapısına dayanmaktadır. İşte Karadağ'ın dış ticaret sistemi hakkında bazı temel bilgiler:

Karadağ, genellikle Avrupa ülkeleri ile yoğun dış ticaret yapmaktadır. Bu ülkeler arasında Sırbistan, Bosna-Hersek, Hırvatistan gibi komşu Balkan ülkeleri, Türkiye ve İtalya bulunmaktadır.

Zira mesafe dış ticareti etkileyen faktörlerden biridir. Bu bağlamda çekim modelinden bahsetmek gerekir.

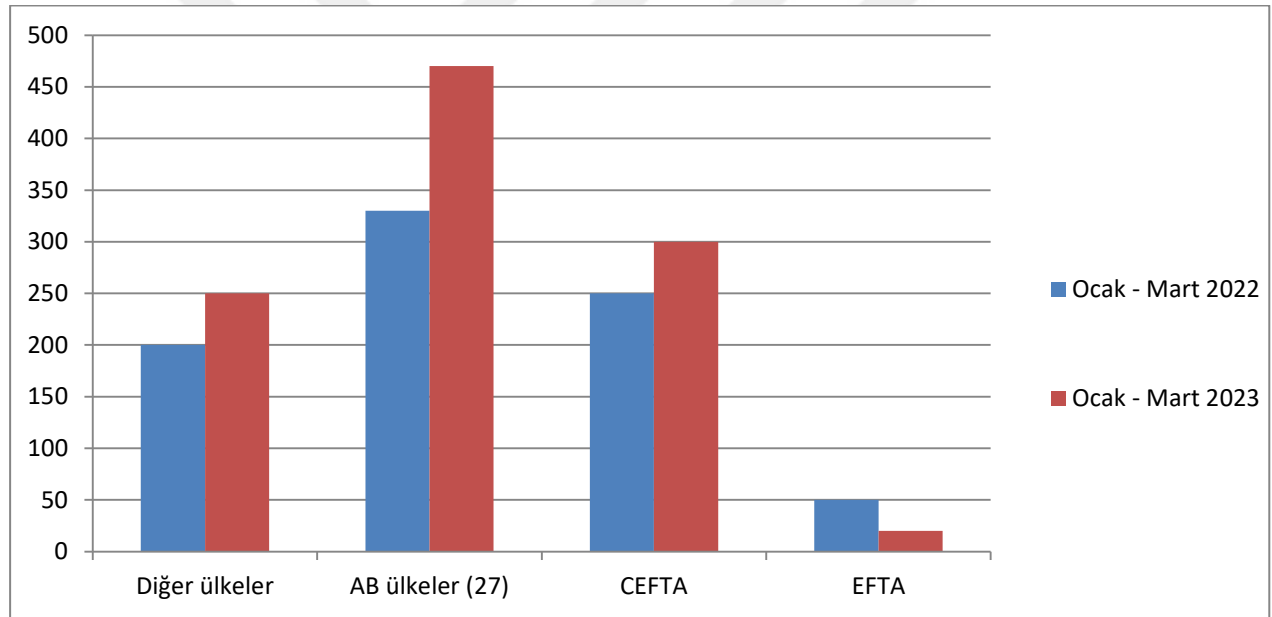
Çekim modeli en geniş anlamıyla farklı coğrafi konumların büyüklüğünü, konumlar arasındaki ekonomik akımları, coğrafi mesafeyi ve incelenen probleme göre farklılaşan ek değişkenleri ölçen bir modeldir. Modele göre birbirlerine yakın mesafede olan kümeler arasındaki çekim uzak mesafedeki kümelerle göre daha fazladır ve küçük ekonomik kümeler arasındaki etkileşim büyük ekonomik kümeler arasındaki etkileşime göre daha azdır (Bergeijk ve Brakman; 2010: 2).

Komşu ülkelerle olan ticaretin önemi, yerçekimi modeli üzerinden değerlendirilebilir. Bu model, ülkelerin genellikle ticaretlerini coğrafi olarak daha yakın olan komşu ülkelerle yoğunlaştırması prensibine dayanır. Bu prensibi Karadağ bağlamında örneklendirirsek Karadağ, Sırbistan ile, örneğin Bulgaristan'a kıyasla daha fazla ticaret yapacaktır.

Karadağ, bölgesel ve uluslararası ticaretini desteklemek için çeşitli ticaret anlaşmalarına taraf olmuştur. Bu anlaşmalar, ticaretin serbestleşmesini ve kolaylaştırılmasını amaçlayarak ekonomik ilişkileri güçlendirmektedir. Bu anlaşmalardan bazıları şunlardır: CEFTA (Orta Avrupa Serbest Ticaret Anlaşması), EFTA (Avrupa Serbest Ticaret Birliği) Anlaşması, Stabilizasyon ve Ortaklık Anlaşması (SAA) - Avrupa Birliği ve diğer çift taraflı anlaşmalar. Önemle belirtmek gerekir ki, 2006 yılında imzalanan "Serbest Ticaret Anlaşması" Karadağ ve Türkiye arasında düzenlenen önemli bir ticaret anlaşmasıdır. Bu anlaşma, iki ülke arasındaki ticaret ilişkilerini düzenlemekte olup gümrük tarifelerinin azaltılması ve ticaretin kolaylaştırılması gibi bir dizi konuyu içermektedir.

Çalışmanın ilerleyen kısmında uluslararası anlaşmalar ayrı bir bölümde ele alınacak ve Karadağ ile Türkiye arasında imzalananlara özel önem verilecektir.

Şekil 4. Karadağ'ın bölgelere göre görünür ticareti, (1000 €)



Kaynak:

Monstat,

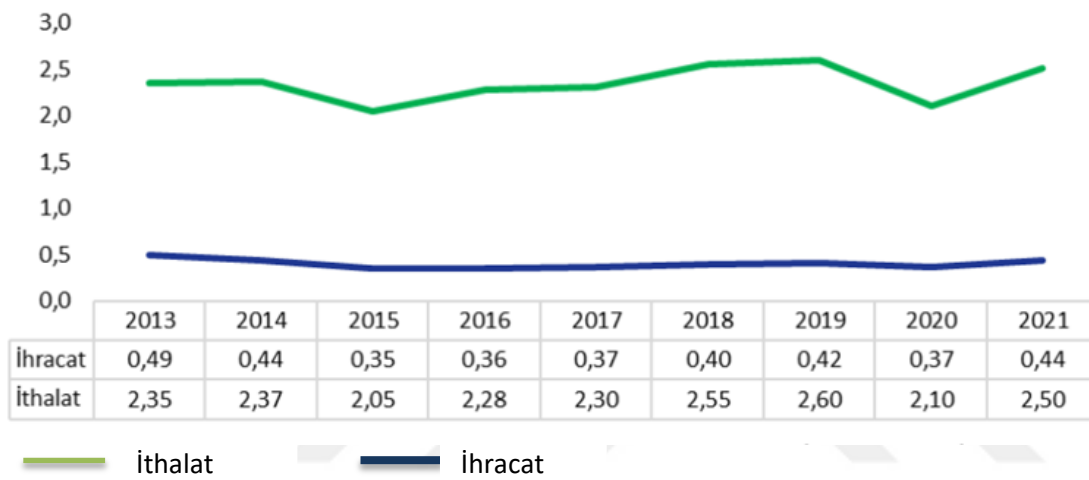
https://www.monstat.org/userfiles/file/spoljna%20trgovina/publikacije/Mirror%20analiza%20sumarni%20izvjestaj_2009-2013.pdf, Erişim tarihi: 10.03.2024.

Raporlama yılı itibarıyla Montenegro'nun bölgeye göre ihracatı incelendiğinde başlıca dış ticaret ortakları CEFTA³ ülkeleri oldu. Burada malın %43.74'ü ihraç edildi ve bunun büyük bir kısmı

³ Orta Avrupa Serbest Ticaret Anlaşması (CEFTA), Arnavutluk, Bosna-Hersek, Kuzey Makedonya Cumhuriyeti, Moldova, Sırbistan, Kosova Cumhuriyeti ve Karadağ arasında bir ticaret anlaşmasıdır.

elektrikti. Bunları, alüminyum ve elektriğin çoğunlukla ihraç edildiği AB⁴ ülkeleri (%44.24) takip etti, ayrıca EFTA⁵ (%5.05) ve diğer ülkeler (%6.97) yer alıyor. Malların çoğu AB'den (%44.81) ithal edilirken, onu CEFTA ve EFTA ülkeleri (%24.64 ve %1.61 sırasıyla) izledi ve malın %28.94'ü diğer ülkelerden ithal edildi. İthalatın yapısına bakıldığında çoğunlukla AB ülkelerinden gelen petrol ve petrol türevleri ile karayolu araçlarının ithal edildiği görülüyor; elektrik, su ve canlı hayvanların çoğunlukla CEFTA ülkelerinden ithal edildiği görülüyor.

Şekil 5. Karadağ Dış Ticareti (Milyar \$)



Kaynak: DEİK, TradeMap'tan alındı, <https://deik.org.tr/uploads/karadag-bilgi-notu-haziran-2022.pdf>, Erişim tarihi: 08.03.2024.

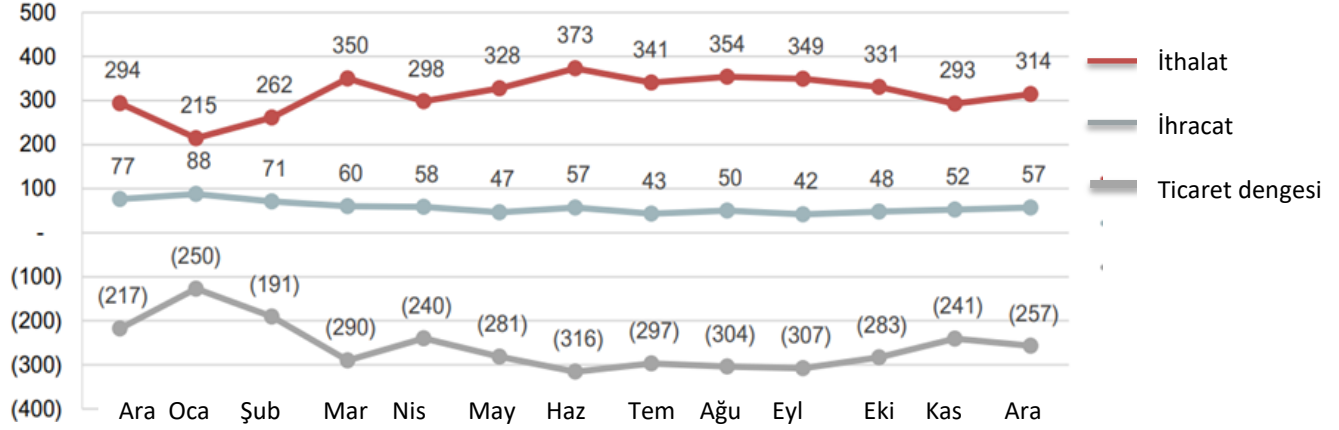
Şekilde Karadağ'ın 2013-2021 dönemindeki dış ticareti gösteriliyor ve dış ticaret dengesinin genellikle negatif seyredildiğini görmek mümkün. Aynı zamanda, yukarıdaki grafikte yer alan verilere göre, ithalatın ihracatın birkaç kat üzerinde bile olduğu görülüyor. Bu, Karadağ ekonomisinin ihracata dayalı olduğu anlamına geliyor ve bu da ticaret dengesindeki açığı büyük ölçüde etkiliyor. 2013 yılında ihracat 500 milyon USD seviyesindeyken, 2020'de 370 milyon USD'ye gerilemiş; aynı dönemde ithalat ise 2,4 milyar USD'den 2,1 milyar USD'ye düşmüştür. Bu durum, dış ticaret açığının 2020'de 1,7 milyar USD olduğu ve 2021'de ihracat ve ithalatın her ikisinin de %19 artmasıyla 2,1

⁴ Avrupa Birliği (AB), 27 Avrupa ülkesinden oluşan bir siyasi ve ekonomik birliktir. AB'nin temel amacı, üye ülkeler arasında ekonomik, siyasi ve sosyal işbirliğini teşvik etmektir.

⁵ Avrupa Serbest Ticaret Birliği (EFTA), İzlanda, Lihtenştayn, Norveç ve İsviçre'den oluşan uluslararası bir hükümetlerarası organizasyondur.

milyar USD'ye yükseldiği anlamına gelmektedir. 2020 yılında ithalattaki düşüşün tam olarak ülkelerin kapatılıp kendi haline bırakıldığı COVID-19 salgınından kaynaklandığını varsaymak mümkün.

Şekil 6. 2023 yılında her ayın dış ticaret mal ticareti (milyon EUR)



Kaynak: MONSTAT, <https://www.monstat.org/cg/page.php?id=171&pageid=171>, Erişim tarihi: 08.03.2024.

Tablo 5. Karadağ'ın aylara göre dış ticaret malları değişimi

Dönem	İthalat	İhracat	Dış ticaret	Ticaret Dengesi
2022				
Ocak	145 506	64 343	209 849	-81 163
Şubat	218 908	64 548	283 456	-154 360
Mart	285 317	70 138	355 454	-215 179
Nisan	291 753	79 595	371 348	-212 157
Mayıs	287 008	57 558	344 566	-229 450
Haziran	383 275	46 530	429 805	-336 745
Temmuz	314 955	44 319	359 274	-270 637
Ağustos	363 324	43 163	406 487	-320 161
Eylül	347 389	50 109	397 498	-297 280
Ekim	305 066	56 381	361 447	-248 685
Kasım	297 456	46 839	344 295	-250 617
Aralık	293 881	76 729	370 610	-217 152

2023

Ocak	214 745	87 742	302 487	-127 003
Şubat	261 507	70 845	332 352	-190 662
Mart	350 051	60 423	410 474	-289 629
Nisan	298 165	58 395	356 561	-239 770
Mayıs	327 680	46 572	374 252	-281 108
Haziran	373 084	57 322	430 407	-315 762
	340 610	43 341	383 951	

Temmuz	354 049	50 419	404 468	-297 269
Ağustos	349 160	41 737	390 897	-303 629
Eylül	330 837	47 757	378 594	-307 424
Ekim	293 335	52 434	345 769	-283 079
Kasım	314 362	57 284	371 646	-240 902
Aralık				-257 077

Kaynak:

MONSTAT,

<https://monstat.org/uploads/files/spoljna%20trgovina/2022/3/Spoljnotrgovinska%20robn%20razmjena%2C%20januar-mart%202022.pdf>, Erişim tarihi: 07.03.2024.

Belirletmek gerekiyor ki, dış ticaret, bir ülkenin yabancı ülkelerle mal ve hizmet alışverişi yapmasıdır. Bu alışveriş, ülkenin kendi sınırları dışındaki pazarlardan ithal ettiği mal ve hizmetlerin yanı sıra kendi ürettiği mal ve hizmetlerin dış ülkelere satılmasıyla gerçekleşir.

Ekonomik sistemi dışarıya açık bir ülkenin başka ülkelerle yapmış olduğu ürün ve hizmet alım satım işlemine dış ticaret denir (Melemen, 2019: 15).

Dış ticaret dengesi ise bir ülkenin toplam ithalatının toplam ihracatına oranla hesaplanan bir göstergedir. Pozitif bir dış ticaret dengesi, bir ülkenin daha fazla mal ve hizmet ihraç ettiği ve ithalatından daha fazla gelir elde ettiği anlamına gelirken, negatif bir dış ticaret dengesi, bir ülkenin daha fazla mal ve hizmet ithal ettiği ve ihracatından daha az gelir elde ettiği anlamına gelir. Bu veriler, ülkenin dış ekonomik ilişkilerinin sağlığını ve ticaret dengesini değerlendirmek için kullanılır.

Karadağ İstatistik Ofisi (Monstat) verilerine göre Karadağ'ın 2023 yılı Ocak-Aralık dönemi toplam dış ticaret mal ihracatı 674,3 milyon euro olarak gerçekleşmiş, ithalat ise 3 807,6 milyon euro olmuştur. Geçen yılın aynı dönemine göre ihracat %3,7 oranında azalırken, ithalat %7,7 oranında artmıştır. İhracatın ithalatı karşılama oranı %17,7 olup, bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla %19,8'den düşüktür.

Ayrıca, 2023 yılında ticaret dengesinin önemli ölçüde derinleştiği, yani ithalatın ihracatı önemli ölçüde aştığı tehdit edilebilir.

1.3.2. İhracat

Büyümenin bir bileşeni olarak ihracat makroekonomik performansı etkileyen bir göstergedir. İhracat, bir ülke sınırları içerisinde üretilen mal ve hizmetlerin başka ülkelere satılması işlemine verilen isimdir (Ünsal, 2007: 48).

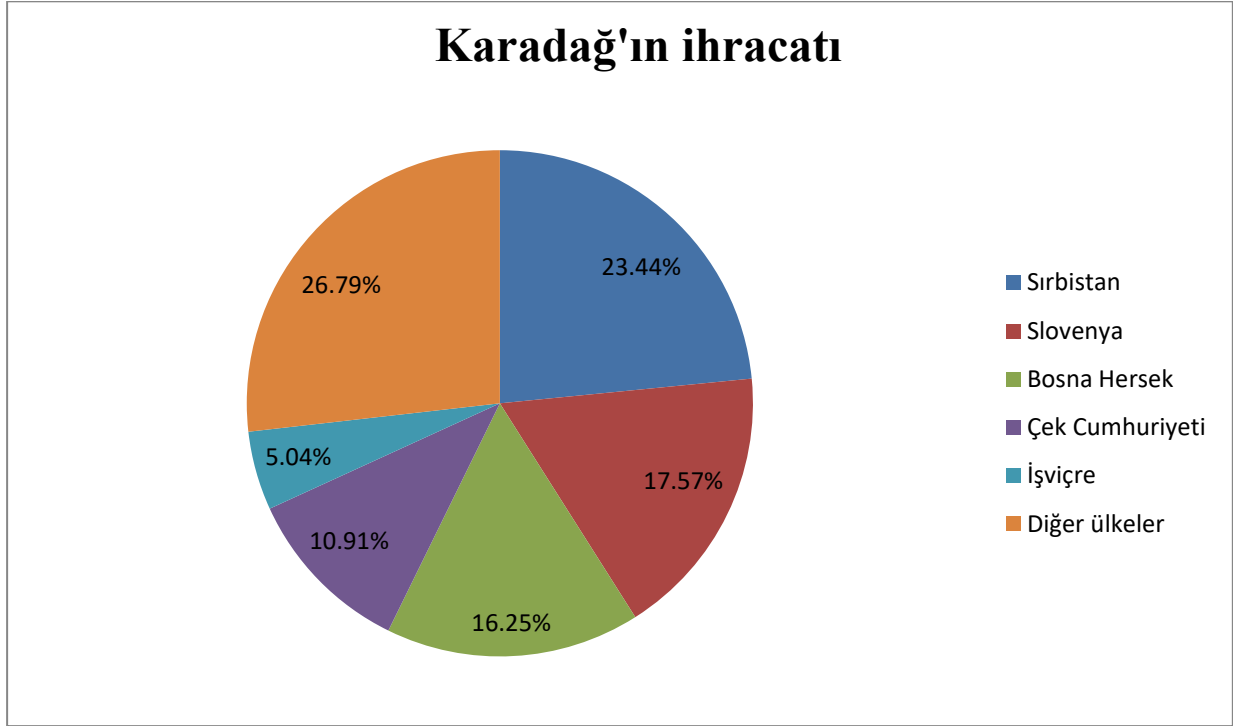
İhracat; bir eşyanın/ ürünün yabancı ülkelere veya yabancı ülke statüsündeki yerlere / kişilere döviz karşılaştığı yapılan satışdır. Aynı zamanda, ihracat, ülkelerin üretim kalitelerini uluslararası rekabet düzeyine çıkardıklarının bir göstergesi olup, dünya refahından (zenginliğinden), pastasından pay alma yarışıdır (Melemen, 2023: 87).

Dış Ticaret Kanuna göre "Mal ihracı", gümrük mevzuatına uygun olarak malların Karadağ Cumhuriyeti topraklarından yabancı bir ülke veya bölgeye taşınması veya teslimi anlamına gelmektedir (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2024: 4).

İlgili mevzuat kapsamında, T.C. Ticaret Bakanlığı'nın (2024) verilerine göre, Dış Ticaret Kanunu ve bu Kanun çerçevesinde çıkarılan diğer mevzuat hükümlerine göre, herhangi bir kişi, aşağıdaki durumlarla sınırlı olmamak üzere, belirli malları ihraç edebilir:

- Ticari faaliyetleri düzenleyen mevzuata tabi olarak satışa, dahilde veya hariçte işleme veya diğer herhangi bir ticari işleme yönelik mallar,
- Tüzel kişilerin kendi kullanımına, kişisel veya aile kullanımına yönelik mallar, ve
- Mesleki faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli mallar (girişimciler, çiftçiler ve mesleki faaliyetler yürüten veya hizmet sağlayan gerçek kişiler).

Şekil 7. : Karadağ'ın 2023 yılının ilk çeyreğindeki görünür ihracatının ülkeye göre dağılımı, yüzde olarak



Kaynak: MONSTAT ve CBCG hesaplamaları, https://www.cbcbg.me/slike_i_fajlovi/fajlovi/fajlovi_publikacije/makroekonomski/iii_kv_2023/realni_sektor.pdf, Erişim tarihi: 15.03.2024.

Şekil 6, Karadağ'ın belirli ülkelerle olan dış ticaretini ve bunların kıta bazında dağılımını göstermektedir. En büyük dış ticaret ortakları belirlenmiş ve bu ülkelerle yapılan ihracat ve ithalat miktarları gösterilmiştir. Bu şekil, Karadağ'ın dış ticaretindeki önemli ticaret ortaklarını ve ticaret hacmini anlamak için vurgulanmaktadır. Bireysel ülkeler göz önüne alındığında, en büyük ihracat ortakları Sırbistan (50.46 milyon avro), Slovenya (37.82 milyon avro) ve Bosna-Hersek (34.97 milyon avro) idi. İthalat açısından ise Sırbistan birinci sıradadır (132.19 milyon avro), onu Çin (100.79 milyon avro) ve Almanya (76.47 milyon avro) izlemektedir.

Karadağ'ın ihracatı büyük ölçüde belirli ürünlerle sınırlıdır. Karadağ'ın ithalatı ihracatının büyük ölçüde üzerindedir. Bu ülkenin ihraç ettiği ürünlerin yarısından fazlasını çelik, elektrik, alüminyum ve petrol ürünleri oluşturmaktadır.

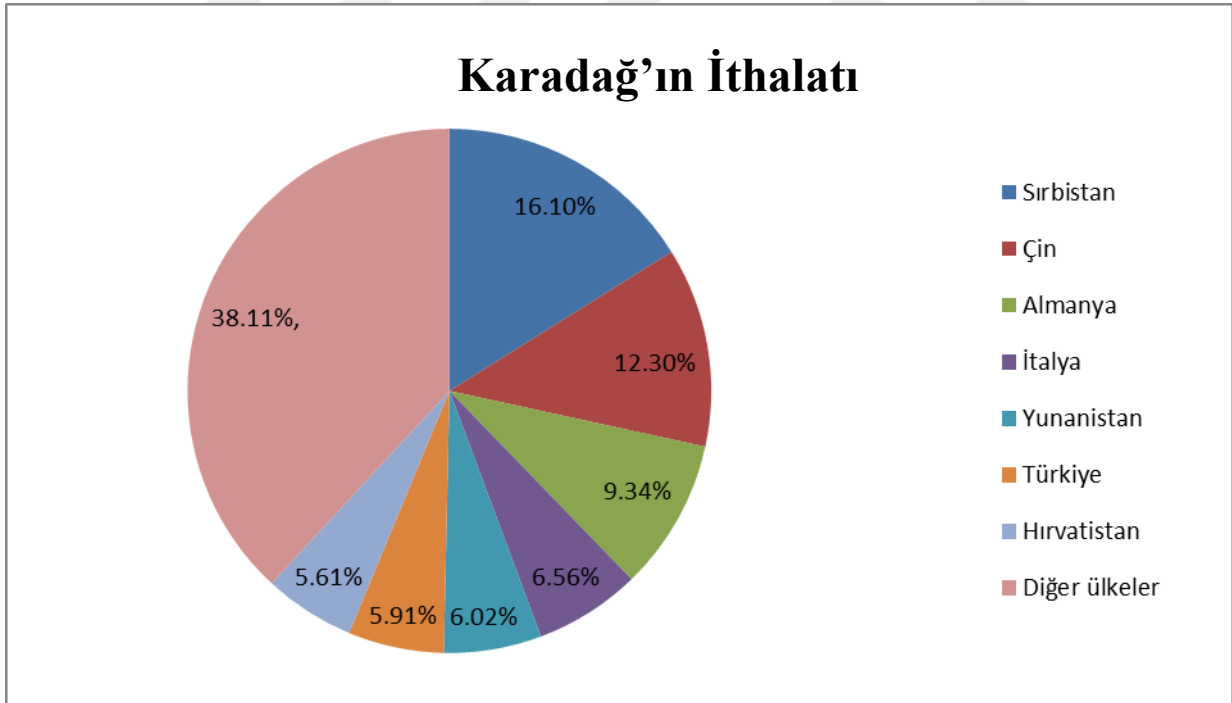
1.3.3. İthalat

Dünya kaynaklarının her çeşidine sahip bir ülke yoktur. Yani ihtiyaç duyduğu her şey kendi kaynaklarıyla üretebilecek dünya üzerinde bir ülkeden bahsetmek oldukça zordur. Her ülke değişen oranlarda birbirleriyle ticaret yapmakta daha doğrusu ithalat yoluyla diğer ülkelere olan muhtaçlığını göstermektedir (Melemen, 2023: 425).

İthalat; yurt dışında üretilen malların, ithalat mevzuatı ile gümrük mevzuatına uygun şekilde yurda sokulması ve kambiyo mevzuatına göre bedelinin ödenmesi işlemlerinin bütünü olarak tanımlanır (Gürsoy, 2016: 289).

Dış Ticaret Kanuna göre "İthalat", gümrük mevzuatına uygun olarak herhangi bir yabancı ülke veya bölgeden mal veya hizmetlerin Cumhuriyet ülkesine taşınması veya teslimi anlamına gelmektedir (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2024: 3).

Şekil 8. Karadağ'ın 2023 yılının ilk çeyreğindeki görünür ithalatının ülkeye göre dağılımı, yüzde olarak



Kaynak: MONSTAT ve CBCG hesaplamaları, https://www.cbcg.me/slike_i_fajlovi/fajlovi/fajlovi_publikacije/makroekonomski/iii_kv_2023/realni_s_ektor.pdf, Erişim tarihi: 15.03.2024.

İthalatta en büyük dış ticaret ortakları ise Sırbistan (32,1 milyon euro), Çin (24,7 milyon euro) ve Almanya (20,6 milyon euro) oldu. Dış ticaret en büyüğü CEFTA imzacıları ve Avrupa Birliği ile gerçekleşmiştir.

1.4. Teşvik Sistemi ve Ekonomik Destekler

Ülkeler, coğrafi açıdan kendine yakın olan ülkelerle dış ticareti geliştirmek için Serbest Ticaret Anlaşmaları imzalamaktadırlar. Serbest Ticaret Anlaşmalarının temellerini Dünya Ticaret Örgütü oluşturmaktadır. Serbest Ticaret Anlaşmalarının tercih edilmesinin en önemli nedenleri arasında Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması ile Dünya Ticaret Örgütü'nün dünya ticaretinin serbestleşmesinde yetersiz kalmaları Serbest Ticaret Anlaşmalarının tercih edilmesinde önemli rol oynamıştır (Ateş ve Seymen, 2019: 257).

Karadağ küçük fakat açık bir ekonomiye sahiptir. Ticaret politikasının temeli düşük gümrük vergileri ve tarife dışı engellerin mevcut olmaması ile özetlenebilir (T.C. Ticaret Bakanlığı).

Ticaret politikası, düşük düzeyde gümrük vergileri ve tarife dışı ticaret engellerinin bulunmaması ile karakterize edilmektedir. Tarife sistemi Gümrük Tarifeleri Kanunu ile belirlenmiştir. Tarifeler sıfır ile yüzde 30 arasında değişmektedir. Gümrük tarifeleri ihraç edilen mallar üzerinden hesaplanmaz. Karadağ, Orta Avrupa Serbest Ticaret Anlaşması'nın (CEFTA) bir üyesidir (Vlada Crne Gore, <https://www.gov.me/clanak/ostali-sporazumi>).

TİKA Karadağ Ofisi, tarihi eserlerin restorasyonundan eğitim kapasitesinin geliştirilmesine kadar uzanan çeşitli projelerde büyük bir rol oynamıştır, Türkiye ve Karadağ arasındaki kültürel ilişkilere önemli katkılarda bulunmuştur (TürkCham Montenegro).

1.4.1. Gümrük Sistemi ve İşleyişi

Karadağ gümrük sistemi Gümrük Kanunu, Gümrük Tarifeleri Kanunu, Gümrük Hizmetleri Kanunu ve diğer yönetmeliklere tabidir. Gümrük politikasından Maliye Bakanlığı, gümrük politikasının uygulanmasından ise Gümrük İdaresi Maliye Bakanlığı bünyesinde bir organ olarak sorumludur.

Karadağ, gümrük mevzuatında bazı ilerlemeler kaydetmiştir ve bu ilerlemeler, esas olarak, kombine nomenklatürün AB'nin Kombine Nomenklatürü ile uyumlaştırılmasında ve Karadağ ile AB

arasındaki İstikrar ve Ortaklık Anlaşması ile uyumlu olmayan tüm gümrük idari ücretlerinin kaldırılmasında kendini göstermektedir (Žugić, 2013).

Karadağ, genellikle serbest ticarete dayalı, küçük ama açık bir ekonomiye sahiptir. Ticaret politikası, düşük düzeyde gümrük vergileri ve tarife dışı ticaret engellerinin bulunmaması ile karakterize edilir. Tarife sistemi Gümrük Tarifeleri Kanunu ile belirlenir. İhraç edilen mallar üzerinden gümrük tarifeleri hesaplanmamaktadır. Karadağ, Orta Avrupa Serbest Ticaret Anlaşması'nın (CEFTA) üyesidir (Uprava Carina Crne Gore, <https://www.gov.me/>).

İthalat vergileri, tamamen AB mevzuatıyla uyumlu şartlara dayanan Gümrük Tarife Kanununun ayrılmaz bir parçası olarak gümrük tarifesi tarafından belirlenmektedir.

Karadağ, 2017 yılında yürürlüğe giren Dünya Ticaret Örgütü Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması'na 2016 yılında imza atarak bu anlaşmanın tarafı olmuştur. Bu anlaşma, gümrük prosedürlerinin basitleştirilmesi ve kolaylaştırılmasını amaçlamaktadır. Vergiler, %0 ile %30 arasında değişmektedir. Ticari olmayan amaçlarla ithal edilen ürünlere genellikle %5 oranında bir vergi uygulanmaktadır. (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2024: 5-6).

Karadağ'daki gümrük sisteminin temelini Gümrük Tarifesi Kanunu ve Gümrük Kanunu oluşturmaktadır.

Bu kanuna göre malların gümrükten çekilmesi, ithalat gümrük beyannamesinin alınmasını, malların incelenmesini ve Gümrük Tarifesi ve diğer tarifelere göre sınıflandırılmasını, gümrük matrahının belirlenmesini, mallardan alınan gümrük vergisi ve diğer ithalat vergilerinin miktarını, belirlenen gümrük vergisi ve diğer ithalat vergilerinin tahsilini içerir.

Kanuna göre yatırımcı, beş veya daha fazla yıldızlı otellere, enerji tesislerine ve işleme kapasitelerine yatırım yaptığı durumlarda gümrük vergisinden muafiyet hakkı elde edebilir (Sekreterijat za razvojne projekte).

Karadağ, 2001 yılından beri, yabancı yatırımcılar da dâhil olmak üzere girişimcilere uygun bir iş ortamı oluşturmak için vergi sisteminde önemli reformlar yapmıştır. Reform sürecinde, Karadağ Hükümeti'nin öncelik verdiği noktalar şunlardır:

- Vergi sisteminin daha etkin ve uygulanabilir hale getirilmesi,
- Yabancı yatırımcılar için vergi sisteminin çekici hale getirilmesi,
- Vergi sisteminin AB Direktifleri ve uluslararası standartlarla uyumlu hale getirilmesi.

(T.C. Ticaret Bakanlığı, 2024).

Karadağ'daki vergi sistemi şunlardan oluşmaktadır:

- Kurumsal kar vergisi - %9,
- Gerçek kişilerin gelirleri üzerinden alınan vergi (%9'dan %15'e kadar),
- Katma Değer Vergisi (KDV) - %21,
- Gayrimenkul ciro vergisi,
- Sosyal güvenlik katkı payları,
- Tüketim vergileri,
- Vergiler,
- Gümrük vergileri.

Özel tüketim vergileri kanunu sistemi düzenlemiş ve Karadağ topraklarında serbest dolaşıma giren bireysel mal ve hizmetler için özel tüketim vergisi ödeme yükümlülüğü getirmiştir.

Karadağ'da üç tür tüketim malları şunlardır:

- alkol ve alkollü içecekler.
- tütün ürünleri,
- mineral yağlar, bunların türevleri ve ikameleri.

Özel tüketim vergisi mükellefi, takvim ayı için özel tüketim vergisini kendisi hesaplar.

Karadağ'da ithalat gümrük prosedürleri, Malın Bedeli, Sigorta ve Navlun (CIF) dahil olmak üzere bir ürünün değerini dikkate alarak AB Kombine Nomenklatürü ile uyumlu olan Harmonize Mal Tanımı ve Kodlama Sistemi (HS Sistemi) temelinde belirlenmektedir. Bu, ithalat vergilerinin ve gümrük prosedürlerinin net ve şeffaf bir şekilde belirlenmesini sağlamaktadır, bu da Karadağ'a mal getirme işlemlerinde tutarlı ve adil bir yaklaşımı garanti etmektedir (Službeni list 117/2023, <http://sluzbenilist.me/pregled-dokumenta/?id={C747C125-6289-4911-99EE-3ADEEA85517C}#>).

İthal edilen hammaddelerden ihracat için son ürün elde edilecekse hammadde ithalatı gümrük vergisinden muaftır. İhraç edilen ürünlerden herhangi bir gümrük vergisi alınmamakta, ancak KDV kanununa göre % 0 KDV ödemelidir (T.C. Ticaret Bakanlığı).

1.4.2. Ticari Anlaşmalar

İnsanlık, bir araya gelerek şehirleri ve sonrasında devletleri oluşturmuştur. Bu süreç boyunca, devletler altında bir araya gelen topluluklar tarafından pazarlar oluşturulmuş ve ticaret ağları geliştirilmiştir. Devletler, iç ticaretlerinin canlılığını artırmak için dış ticaretin önemini kabul etmişlerdir. Çünkü dış ülkelere yapılan her mal satışı, ülkeye döviz girişine neden olur ve iç ekonominin sürekliliği için gereklidir. Bu nedenle, dış ticaretin canlılığını sürdürmek için birçok ülke serbest ticaret anlaşmaları ve gümrük birliği anlaşmaları imzalamıştır. Küreselleşmeyle birlikte, ülkeler genellikle liberal ekonomi modellerine geçiş yapmışlardır. Türkiye, özellikle 1980'lerden itibaren kapalı ekonomi modelinden vazgeçerek dışa açık serbest piyasa ekonomisine geçmiştir. Bu geçişin ana amacı, küreselleşme trendine uyum sağlamak ve dış ticaretin canlılığını ve rekabet gücünü artırmaktır (Kırışkan, 2022).

Dış ticaret en fazla Orta Avrupa Serbest Ticaret Anlaşması (CEFTA) ülkeleri ve AB ile yapılmıştır (International Trade Administration, 2022).

Karadağ'ın imzaladığı serbest ticaret anlaşmaları, Dünya Ticaret Örgütü'nün ilgili anlaşmalarından yola çıkarmaktadır. Karadağ, AB üyesi olmayan 7 ülke ile ekonomik işbirliği anlaşmaları imzaladı: Çin, Azerbaycan, Katar, Birleşik Arap Emirlikleri (BAE), Türkiye, Kuzey Makedonya ve Sırbistan. Bahsedilen anlaşmaların yanı sıra, AB ülkeleriyle de 11 anlaşma yapılmıştır (Abruzzo Bölgesi - İtalya Cumhuriyeti, Romanya, Avusturya, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Hırvatistan, Yunanistan, Macaristan, Almanya, Slovenya ve İspanya). Bu anlaşmaların başlıca amacı, ekonomik işbirliğinin geliştirilmesi, iş dünyası ortaklıklarının desteklenmesi ve ortak bir yaklaşım stratejisi oluşturarak üçüncü pazarlara erişim sağlamaktır.

II BÖLÜM: TÜRKİYE-KARADAĞ İLİŞKİLERİNDE TİCARET VE YATIRIM: ANLAŞMALAR, TEŞVİKLER VE ENGELLER

2.1. Karadağ ve Türkiye'nin Ticari İlişkileri

Türkiye Orta Doğu, Balkanlar, Kafkaslar, Orta Asya, Hazar, Akdeniz, Körfez ve Karadeniz'e yayılan bir ülkedir. Dolayısıyla tüm bu bölgelerde nüfuz sahibi olması ve böylece küresel düzeyde stratejik bir rol üstlenmesi gerekmektedir (Jusufo & Ukaj, 2021).

Türkiye'nin Batı Balkanlar'a önemli açılımlar yaptığı ve sağlam bağlar geliştirdiği su götürmez bir gerçektir (Ekinci, 2014).

T.C. Dışışleri Bakanlığı (2022) verilerine göre Türkiye, Karadağ'ı 12 Haziran 2006 tarihinde tanımış (7. ülke) ve iki ülke arasındaki diplomatik ilişkiler 3 Temmuz 2006 tarihinde tesis edilmiştir. Türkiye, Balkanların barış ve istikrarına büyük önem atfetmekte ve bu bağlamda Karadağ'ı bölgenin barış ve istikrarına katkıda bulunan dost bir ülke olarak görmektedir. Türkiye, öncelikli dış politika hedefi Avrupa Birliği ve Avrupa-Atlantik kurumları ile bütünleşmek olan Karadağ'ın bu yöndeki çabalarını desteklemektedir. Ayrıca, Türkiye ile yakın işbirliği içinde olan Karadağ, bölgesel ve uluslararası platformlarda Türkiye ile dayanışma göstermektedir. Karadağ, onun desteğiyle 2017 yılında NATO üyesi olmuştur. İki ülke arasındaki üst düzey ziyaret ve temaslar yoğun ve başarılı bir şekilde devam etmektedir (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2022).

Karadağ'ın bağımsızlığını ilk tanıyan ve ilk diplomatik Türkiye ile Karadağ arasındaki uzun yıllara dayanan dostluk ilişkileri, tarihsel olarak Sultan 2. Abdülhamid ile Kral Nikola arasındaki dostluğa dayanmaktadır. Çetinye'de Osmanlı Sefaretinin bulunması ve Karadağ'ın Osmanlı'ya ilk büyükelçisini ataması, bu dostluğun geçmişteki izleridir. Ayrıca, Türkiye'nin Karadağ'ın bağımsızlığını tanıyan ilk ülkelerden biri olması, iki ülke arasındaki ilişkilerin derinliğini göstermektedir. Bu dönemde, özellikle küresel salgınlar gibi zorlu zamanlarda, karşılıklı dayanışma ve iş birliğinin önemi daha da artmaktadır (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2021).

Ocak 2008'de Karadağ Dışışleri Bakanı Milan Roćen, Karadağ'dan Türkiye'yi ziyaret eden ilk üst düzey yetkili olduğunda, iki ülke dışışleri bakanlıkları ve diplomatik akademileri arasında işbirliği protokolleri ve her iki ülkede de her tür pasaport sahibi için vizelerin kaldırılmasına ilişkin bir anlaşma da dahil olmak üzere üç anlaşma imzalandı (Vlada Crne Gore, 2008; Alhas 2021). Bu anlaşma karşılıklı ilişkilere yardımcı oldu, zira o dönemde her iki ülke vatandaşları da AB Üye Devletleri de dahil olmak üzere çoğu Avrupa ülkesine girmek için vizeye ihtiyaç duyuyordu. Karşılıklı ziyaretler

devam etti ve 2009 yılında Türkiye Cumhurbaşkanı Abdullah Gül, Türkiye ile Karadağ arasındaki ekonomik işbirliği ve yatırımlara ilişkin ilk foruma katılan büyük bir Türk girişimci grubuna liderlik ederek Karadağ'ı ilk kez ziyaret etti (CDM 2020; European Western Balkans, 2017; Alhas, 2021, s. 241).

Söz konusu gelişmeler göz önüne alındığında Karadağ ve Türkiye arasındaki ekonomik işbirliğinin derinleştirilmesine, yatırım fırsatlarının teşvik edilmesine ve ticaretin kolaylaştırılmasına önemli katkılar sağlanmıştır. Bu diplomatik angajman, vize gereklilikleri gibi ticaretin önündeki engellerin kaldırılmasına yol açarak iki ülke arasında malların ve insanların daha kolay dolaşımını teşvik etmiştir. Ayrıca, ekonomik işbirliğine yönelik üst düzey ziyaretler ve forumlar karşılıklı güven ve anlayışı pekiştirerek ticari ilişkilerin genişletilmesi için elverişli bir ortam yaratmıştır. Genel olarak, bu girişimler ikili ticaret hacminin artmasına ve Karadağ ile Türkiye arasındaki ekonomik bağların güçlenmesine zemin hazırlamıştır.

Türkiye ile Karadağ arasındaki ticari ilişkiler, iki ülke arasındaki güçlü ekonomik işbirliğinin bir yansıması olarak sürekli artıyor. Karadağ'ı istikrarlı bir ortak olarak tanıyan Türkiye, bu ülkede önemli yatırımlara ve iş faaliyetlerine imza atıyor. Aralarındaki ticaretin önemli bir değere ulaşması, ticari ilişkilerin dinamizmini ve güçlenmesini teyit ediyor. Her iki ekonomi de altyapı projelerine ve artan yatırımlara ağırlık verilerek iş sektörlerinin çeşitlendirilmesi yoluyla karşılıklı faydalar elde ediyor.

TurkCham Montenegro web sitesinde Kasım 2023 tarihinde yayımlanan verilere göre, Karadağ'da kayıtlı 6.000 Türk şirketi bulunmaktadır; bunların çoğu turizm, inşaat ve mimarlık sektörlerinde faaliyet göstermektedir.⁶

2017 yılında, Karadağ'ın NATO'ya katılmasından önceki dönemde, yaklaşık 250 Türk firması faaliyet göstermekteydi. Bugün ise bu rakam, belirgin bir şekilde, 20 katından fazla artarak, Ticaret Odası ve Türk Yatırımcılar Derneği'nin verilerine göre, artan bir ilgiyi yansıtmaktadır.

2.2. Türkiye ve Karadağ Arasındaki Ticaret Hacmi

Karadağ'ın dış ticaret politikası, liberal ekonomik prensiplere dayanarak, batı ile ilişkilerini geliştirme ve AB'ye üyelik hedeflerine odaklanmaktadır. Karadağ, küçük ancak açık bir ekonomiye sahip olup, ticaret politikası düşük gümrük vergileri ve tarife dışı engellerin bulunmaması üzerine kurulmuştur (T.C. Ticaret Bakanlığı).

⁶ TurkCham Montenegro, 16 Kasım 2023, <https://turkcham.me/6000-turkish-companies-operate-in-montenegro/>, Erişim tarihi: 20.02.2024.

Ticari ilişkiler açısından Türkiye ile Karadağ arasındaki ticaret, 2006 yılındaki 8,5 milyon dolara kıyasla önemli bir artışla 2018 yılında 93,5 milyon dolara ulaştı. Bu dinamik ekonomik iş birliği, iki ülke arasındaki ikili bağların genel olarak güçlendiğini yansıtıyor (MONSTAT).

Tablo 6. Türkiye Karadağ Dış Ticareti (2009 – 2019)

Yıl	Karadağ	
	İhracat (euro olarak)	İthalat (euro olarak)
2009	18.804.326	4.096.864
2010	20.810.225	4.727.992
2011	19.369.585	10.522.144
2012	22.664.792	13.919.794
2013	21.957.529	8.687.831
2014	26.524.010	5.415.533
2015	34.500.494	7.246.713
2016	46.601.121	21.245.599
2017	52.063.992	21.325.466
2018	67.459.188	11.800.387
2019	114.026.314	11.479.159

Kaynak: TÜİK 2020, <https://www.tuik.gov.tr/>, Erişim tarihi: 15.03.2024.

Bu tablo Karadağ'ın 2009'dan 2019'a kadar Türkiye'den ihracat ve ithalatını euro cinsinden göstermektedir. İhracat ve ithalat yıllık olarak gösterilmekte ve bu sayede ülkenin o dönemdeki ticari faaliyetleri hakkında bilgi verilmektedir. Bu, pandeminin patlak vermesinden hemen öncesine kadar olan ve daha sonra ekonomik aktivitede düşüşe yol açan dönemi kapsıyor. Bu on yıllık dönemde ihracatın özellikle 2015 yılından bu yana önemli bir artış göstererek büyüme eğiliminde olduğu dikkat çekmektedir. Aynı zamanda ithalat da ihracata kıyasla biraz daha yavaş bir hızla artmıştır. Bu, Karadağ ve Türkiye'nin dinamik ticaret faaliyetlerine işaret ederken aynı zamanda Karadağ'ın küresel pazar akışlarına entegre olduğunu da gösteriyor.

2009 yılında 18.804.326 euro olan Karadağ'a ihracatı 10 yıl sonra 114.026.314 olarak kaydedilmiştir. Türkiye'den Karadağ'a yapılan ihracatın değeri 2009'dan 2019'a kadar olan dönemde önemli ölçüde artmıştır. Özellikle 2015, 2016, 2017, 2018 ve 2019 yıllarında sürekli bir artış dikkat çekmektedir.

2019 yılındaki ihracat, bir önceki yılın ihracatıyla karşılaştırıldığında %69 oranında bir büyüme göstermiş ve 114.025.314 milyon euro seviyesine ulaşmıştır. 2019 yılında Karadağ'dan yapılan ithalat bir önceki yıla göre %2,72 azalmış ve 67.459.188 euro seviyesinde kaydedilmiştir.

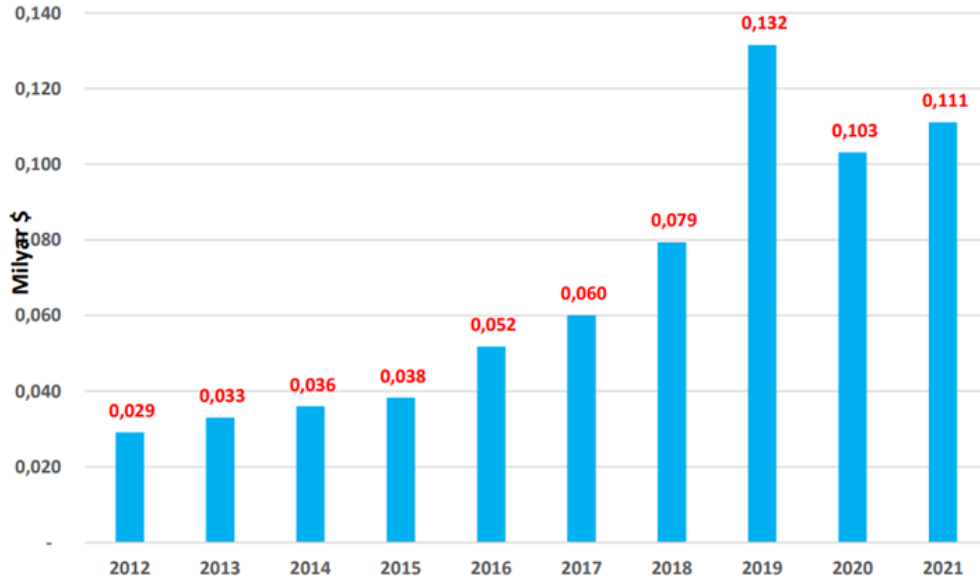
Tablo 7. Dış Ticaret Hacmi (milyon ABD doları)

	2020	2021	2022
İhracat	103,1	111,1	169
İthalat	18,02	21,2	35
Ticaret Hacmi	121,1	133,3	204
Denge	+85	+89,9	+134

Kaynak: Türkiye Cumhuriyeti Dış işleri bakanlığı, <https://www.mfa.gov.tr/turkiye-karadag-siyasi-iliskileri.tr.mfa>, Erişim Tarihi: 16.03.2024.

Veriler ABD doları cinsinden milyon bazında olarak sunulmuştur. Bu verilere göre, Türkiye'nin Karadağ ile olan ticaretinde ihracat miktarı 2020'den 2022'ye önemli ölçüde artmıştır. 2020'de 103,1 milyon birimden başlayarak, 2022'de 169 birime yükselmiştir. Benzer şekilde, ithalat miktarı da artmıştır, 2020'de 18,02 birimden başlayarak 2022'de 35 birime ulaşmıştır. Ticaret hacmi de bu dönemde sürekli olarak artmış, 2022'de 204 birime ulaşmıştır. Ticaret dengesi ise artan ticaret hacmiyle paralel olarak olumlu bir trend göstermiş, 2020'de +85 birimden başlayarak 2022'de +134 birime yükselmiştir. Bu veriler, Türkiye ve Karadağ arasındaki ticaretin sürekli olarak genişlediğini ve ticaret dengesinin olumlu bir ivme kazandığını göstermektedir.

Şekil 9. Karadağ'ın ithalatında Türkiye'nin Payı (2012 – 2021)



Kaynak: TradeMap verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur. ,
<https://www.trademap.org/Index.aspx>, Erişim Tarihi: 03.05.2024.

Karadağ'ın ithalatında Türkiye'nin payı önemli bir orandadır ve Karadağ, Türkiye'den birçok ürünü ithal etmektedir. Şekil göstermektedir ki, Türkiye'nin Karadağ'ın ithalatındaki payı her geçen yıl artmaktadır, sürekli bir artış trendi gözlemlenmektedir. Ancak, 2020 yılında belirgin bir düşüş yaşanmıştır, bu durumun COVID-19 pandemisinden kaynaklandığı düşünülebilir .

Tablo 8. Aylara Göre Türkiye-Karadağ İkili Ticaretinde Yıllık İhracat Miktarları (2015-2024)

İHRACAT													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Toplam
2015 (bin \$)	2.895	3.909	3.639	3.924	3.495	3.386	2.836	3.449	2.558	3.181	2.538	2.488	38.297
2016 (bin \$)	1.694	3.424	3.213	11.642	3.684	3.995	3.385	5.271	3.660	4.005	3.399	4.434	51.807
Değişim (%)	-41,5	-12,4	-11,7	196,7	5,4	18,0	19,4	52,8	43,1	25,9	33,9	78,2	35,3
2017 (bin \$)	2.941	4.458	4.575	3.666	6.189	6.299	3.860	6.049	3.432	6.925	5.373	6.320	60.087
Değişim (%)	73,6	30,2	42,4	-68,5	68,0	57,7	14,0	14,8	-6,1	73,0	58,1	42,5	16,0
2018 (bin \$)	3.409	3.635	7.781	6.285	6.545	6.900	6.530	4.113	6.314	10.065	8.878	8.778	79.234
Değişim (%)	15,9	-18,5	70,3	71,5	5,8	9,6	69,2	-32,0	83,3	45,3	68,7	40,7	31,9
2019 (bin \$)	6.442	9.623	13.422	12.834	8.941	8.220	13.262	7.770	13.014	9.145	9.785	15.139	127.597
Değişim (%)	89,0	164,8	72,5	104,2	36,6	19,1	103,5	88,9	106,1	-9,1	10,2	72,5	61,0
2020 (bin \$)	9.134	9.933	12.198	6.923	7.103	8.015	9.642	8.763	7.368	7.771	7.306	8.894	103.052
Değişim (%)	41,8	3,2	-9,1	-46,1	-0,02	-2,2	-27,3	12,8	-43,4	-15	-25,3	-41,3	-0,2
2021 (bin \$)	6.204	7.604	8.399	10.813	9.676	11.407	8.110	9.620	7.302	10.218	14.736	7.020	111.109
Değişim (%)	-32,1	-23,4	-31,14	56,2	36,2	41,9	-15,9	9,8	-0,9	31,5	101,7	-21,1	7,8
2022 (bin \$)	6.566	15.708	12.208	18.467	9.796	33.412	7.793	13.324	8.884	10.130	15.982	16.636	168.905
Değişim (%)	5,8	106,6	45,4	70,8	1,24	192,9	3,9	38,5	21,7	-0,86	8,5	137	52
2023 (bin \$)	14.309	12.607	13.352	14.530	16.142	12.840	14.723	12.242	21.758	16.414	15.241	13.227	177.386
Değişim (%)	118	-19,7	9,37	-21,3	64,8	-61,6	88,9	-8,1	144,9	62	-4,6	-20,5	5,0
2024 (bin \$)	16.897	16.119	17.733										50.740
Değişim (%)	18,1	27,9	32,8										

Kaynak: TÜİK, <https://www.tuik.gov.tr/>, Erişim tarihi: 18.04.2024.

Bu tablo, 2015-2024 yılları arasında Türkiye-Karadağ ikili ticaretinin dinamiklerini göstermektedir. Özellikle, 2020 yılında COVID-19 pandemisinin etkileri nedeniyle faaliyetlerde önemli bir düşüş yaşanmaktadır.

Tablodan görülebileceği üzere, incelenen dönem boyunca Türkiye ile Karadağ arasındaki ticarete önemli dalgalanmalar yaşanmaktadır, farklı büyüme ve düşüş oranları görülmektedir. Özellikle, 2016 yılında önemli bir büyüme yaşanmıştır, bu büyüme ikinci, dördüncü ve on birinci aylarda önemli ölçüde ihracat artışıyla tetiklenmiştir. Ancak, bu büyümenin istisna olduğu ve önceki yılların bazı aylarında düşüşlerin yaşandığı belirtilmelidir.

2020 yılı, karşılıklı ticaretteki faaliyetlerdeki düşüşü göstermekte, bu durum büyük ölçüde COVID-19 pandemisinin etkilerinden kaynaklanmaktadır ve küresel ticareti nasıl etkilediğini göstermektedir. 2020 yılın tüm ayları, önceki yıla göre bir düşüş göstermektedir, bu da Türk ve Karadağlı tüccarların bu dönemde karşılaştığı zorlukları göstermektedir.

2021 ve 2022 yıllarında, ticarete önemli bir toparlanma görülmüş, özellikle 2021 yılında önemli bir büyüme yaşanmıştır. Bu toparlanma, 2023 ve 2024 yıllarında da devam etmiş, sürekli bir ihracat artışı gözlemlenmiştir, bu da Türkiye ve Karadağ arasındaki ticari faaliyetlerin zorlu pandemi döneminden sonra nasıl yenilendiğini göstermektedir.

2024 yılı için veriler kısmi olsa da, ilk üç ayda bir büyüme göstergesi görülmektedir, bu da Türkiye ve Karadağ arasındaki ikili ticaret ilişkilerindeki olumlu trendin devam ettiğini işaret etmektedir. Bu analiz, Türkiye ve Karadağ arasındaki ticaret ilişkilerinin dinamiğine ışık tutmakta ve pandemi gibi küresel olayların ve bunların ticaret akışları üzerindeki etkilerinin izlenmesinin önemini vurgulamaktadır.

Tablo 9. Türkiye'nin Karadağ'a İhracatında İlk 10 ürün

İhracat		2022	2023
Ürün kodu	Ürün adı	Değer(\$)	Değer(\$)
44	Ağaç ve ahşap ürünleri: odun kömürü	27.645	23.978
94	Mobilya; yatak, yatak minderleri, yatak destekleri, minderler ve benzeri doldurulmuş mobilyalar	11.932	20.003
84	Nükleer reaktörler, kazanlar, makine ve mekanik cihazlar	12.368	16.834
71	Mücevherci eşyası ve aksamı (değerli metallerden veya değerli metallerle kaplama metallerden)	5.537	11.915
61	Örme veya dikişli giysi ve giyim aksesuarları	9.972	11.266
85	Elektrikli makineler ve ekipmanlar ve bunların parçaları; ses kaydedicileri ve çoğaltıcıları, televizyon	4.639	7.529
73	Demir veya çelikten eşyaları	6.339	7.265
62	Örme veya dikişsiz olmayan giysi ve giyim aksesuarları	6.098	7.162
39	Plastikler ve bunların eşyaları	6.614	6.396
87	Demiryolu ve tramvay taşıtları hariç araçlar ve bunların parçaları ve aksesuarları	6.409	4.550
Genel Toplam		97.553	116.898

Kaynak: Trademap verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur, https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c792%7c%7c499%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1, Erişim Tarihi: 23.03.2024.

Türkiye'nin Karadağ'a ihracatında ilk 10 ürünün değerini gösteren tablo, 2022 ve 2023 yıllarına ait verileri sunmaktadır. Tablo, her bir ürünün kodunu, adını ve değerini (\$) içeren sütunları içerir. 2022 yılında en yüksek ihracat değeri 44 numaralı koda sahip "Ağaç ve ahşap ürünleri: odun kömürü" kategorisine aittir, ancak 2023 yılında bu kategori, "Mobilya; yatak, yatak minderleri, yatak destekleri, minderler ve benzeri doldurulmuş mobilyalar" kategorisi tarafından geçilmiştir. Diğer kategoriler arasında ise "Nükleer reaktörler, kazanlar, makine ve mekanik cihazlar" ve "Mücevherci eşyası ve aksamı" gibi ürünler önemli bir yer tutmaktadır. 2023 yılında genel toplam ihracat miktarı bir önceki yıla göre artmış ve 116.898 dolar olarak kaydedilmiştir. 2023 yılında genel toplam ihracat 97.553 dolarıdır.

Karadağ'ın Türkiye'den ithal ettiği ürün sayısı oldukça fazla ancak burada ilk 10 öne çıkıyor. Karadağ'ın Türkiye'den ithalatı her geçen yıl artıyor, bu da özellikle son yıllardaki iyi ekonomik işbirliğinin bir sonucudur.

Tablo 10. Türkiye'nin Karadağ'dan İthalatında İlk 10 ürün

İthalat		2022	2023
Ürün kodu	Ürün adı	Değer (\$)	Değer (\$)
72	Demir ve çelik	23.299	9.926
71	Mücevherci eşyası ve aksamı (değerli metallerden veya değerli metallerle kaplama metallerden)	3.762	3.345
28	İnorganik kimyasallar; değerli metallerin, nadir toprak metallerinin organik veya inorganik bileşikleri	525	2.265
76	Alüminyum ve alüminyumdan eşya	2.535	1.411
36	Patlayıcılar; piroteknik ürünler; maçlar; piroforik alaşımlar; bazı yanıcı müstahzarlar	1.040	1.057
85	Elektrikli makine ve teçhizat ve bunların parçaları; ses kaydediciler ve çoğaltıcılar, televizyon	143	373
84	Nükleer reaktörler, kazanlar, makineler ve mekanik cihazlar; bunların parçaları	237	266
61	Örme veya tığ işi giyim eşyaları ve giyim aksesuarları	81	221
57	Hahılar ve diğer tekstil yer kaplamaları	0	116
22	İçecekler, içkiler ve sirke	0	109
	Genel Toplam	31.622	19.089

Kaynak: Trademap verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur, https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c792%7c%7c499%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1, Erişim Tarihi: 26.03.2024.

Türkiye'nin Karadağ'dan ithalatından ilk 10 ürünün değerini gösteren tablo, 2022 ve 2023 yıllarına ait verileri sunmaktadır. 2022 yılında en yüksek ithalat değeri 72 numaralı koda sahip "Demir ve çelik" kategorisine aittir, ancak 2023 yılında bu kategori, "Mücevherci eşyası ve aksamı" kategorisi tarafından geçilmiştir. Diğer önemli ithalat kategorileri arasında "İnorganik kimyasallar", "Alüminyum ve alüminyumdan eşya" ve "Patlayıcılar" yer almaktadır. 2023 yılında genel toplam ithalat miktarı bir önceki yıla göre azalmış ve 19.089 dolar olarak kaydedilmiştir.

Tablo 11. Türkiye'nin Karadağ'a ihracat potansiyeli en yüksek olan ürün grupları şunlardır

Sıra	Ürün Grubu	Gerçekleştirilen ihracatın potansiyel ihracata oranı
1	Motorlu araçlar ve aksamları	% 12
2	Makine, elektrik	% 43
3	Hazırgiyim	% 56
4	Demir – çelik	% 46
5	Metal ürünler	% 67
6	Plastik & kauçuk	% 46
7	Mineral ürünler	% 67
8	Seramik ürünleri	% 32
9	Mücevherat	% 100
10	Meyveler	% 50
11	Ağaç ürünleri	% 99
12	Kimyasallar	% 40
13	Mineral ürünler	% 25
14	Ağaç	% 98

Kaynak: Trademap verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur, <https://exportpotential.intracen.org/en/products/tree-map?fromMarker=i&exporter=792&toMarker=j&market=499&whatMarker=s>, Erişim Tarihi: 27.03.2024.

Tabloya dayanarak Türkiye'den Karadağ'a en büyük ihracat potansiyeline sahip ürünlerin motorlu araçlar ve parçaları, makine, elektrik ve giyim olduğu görülmektedir. Motorlu araçlar ve parçaları, değer bazında potansiyel ve gerçekleşen ihracat arasında en büyük mutlak farkı göstermektedir, bu da ek 30 milyon dolarlık ihracat yapılması için bir fırsat sunmaktadır.

2.3. İkili Anlaşmalar

Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) düzenlemelerinin günümüzün gereksinimlerini karşılayamaması ve çok taraflı ticaret düzeninin yeni pazar açılımları konusunda yetersiz kalması, ülkeleri ikili ve bölgesel ticaret anlaşmaları yapmaya yöneltmiş, STA son dönemde gerek gelişmiş ülkeler arasında, gerekse

kuzey-güney ve güney-güney ticari ve ekonomik ilişkilerinde yaygınlaşmıştır. Ülkeler arasındaki STA ağının genişlemesi ile birçok ülke mal tedarikini STA ortaklarından temin ederken, STA ağlarının dışarısında kalan ülkeler tercihli ticaretin sağladığı imkânlardan mahrum kalmıştır. Domino etkisi yaratan bu durum, tüm ülkelerin artan şekilde STA ağları oluşturmalarını beraberinde getirmiştir (T.C. Ticaret Bakanlığı).

Karadağ ve Türkiye arasında imzalanan Serbest Ticaret Anlaşması, Ekonomik İşbirliği Anlaşması, Vergi Muhafiyeti, Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması Anlaşması gibi önemli düzenlemeler ekonomik ilişkilerin ahdi temelini oluşturmaktadır.

Tablo 12. Türkiye ve Karadağ Arasındaki Anlaşmalar

ANLAŞMA ADI	İMZA TARİHİ	RESMÎ GAZETE TARİH VE NO
Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşması	12.10.2005.	08.08.2007 ve 26607
Karşılıklı Vize Muafiyeti Anlaşması	18.01.2008.	20.03.2008 ve 26822
Serbest Ticaret Anlaşması	26.11.2008.	14.01.2010 ve 27462
Ekonomik İşbirliği Anlaşması	12.12.2009.	13.03.2010 ve 27520
Yolcu ve Eşyanın Karayoluyla Uluslararası Taşınmasına ilişkin Anlaşma	11.12.2009.	13.01.2018 ve 30300
Turizm İşbirliği Anlaşması	12.02.2004.	07.01.2005 ve 25693
Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması Anlaşması	14.03.2012.	05.03.2021 ve 21059
Sosyal Güvenlik Anlaşması	15.03.2012.	27.06.2013 ve 28690
Gümrük Konularında Karşılıklı İdari Yardım ve İş birliği Anlaşması	19.09.2013.	05.06.2018 ve 30442
Türkiye Cumhuriyeti ve Karadağ Arasında Ormancılık Alanında İşbirliğini Öngören Anlaşma	17.11.2017.	27.03.2018 ve 30373
Türkiye Cumhuriyeti ve Karadağ Arasında Tarım Alanında İşbirliğini Öngören Anlaşma	17.11.2027.	07.06.2018 ve 30444
Türkiye – Karadağ Karma Ekonomik Komitesi (KEK) 4. Dönem Toplantı Protokolü	17.11.2017.	26.06.2018 ve 30460

2.3.1. Serbest Ticaret Anlaşması

Serbest ticaret anlaşmaları, iki ya da daha fazla ülke arasında ticaret engellerinin ortadan kaldırılarak taraflar arasında bir serbest ticaret alanı oluşmasını sağlayan ancak taraf ülkelerin üye olmayan üçüncü ülkelerle ticaretinde bireysel düzenlemelerini sürdürmelerine izin veren anlaşmalar olarak tanımlanabilir (Pınar vd. 2013: 2).

STA, taraf ülkelerin kendi aralarında gümrük vergisi ve kısıtlamaları kaldırdıkları, her üye ülkenin kendi ulusal gümrük tarifelerini ve menşe kurallarını uygulayabildikleri bir ekonomik entegrasyon türüdür (Koçtürk 2014: 65).

Türkiye ile Karadağ arasındaki Serbest Ticaret Anlaşması, 26 Kasım 2008 tarihinde İstanbul'da imzalanmıştır. Anlaşmanın Onaylandığına ilişkin Bakanlar Kurulu Kararı 14 Ocak 2010 tarih ve 27462 (Mükerrer) sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. Anılan Anlaşma 1 Mart 2010 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Mevcut STA'nın kapsamının hizmet ticaretini içerecek şekilde genişletilmesi ve STA kapsamındaki tarım tavizlerinin iyileştirilmesine yönelik Protokoller 17 Temmuz 2019 tarihinde imzalanmış, 1 Temmuz 2022 tarihinde yürürlüğe girmiştir.⁷

Türkiye ile anlaşma, Karadağ gibi küçük bir ekonomi için bir avantajdır. Bu anlaşmanın incelenmesiyle, dostu veya ticari işbirliği alanlarında özellikle ekonomik işbirliğinin ve ticaretin gelişimine ve güçlenmesine katkıda bulunmak ve iki ülke arasındaki ekonomik işbirliğinin ilerlemesine ve karşılıklı ticaret hacminin artmasına katkıda bulunmak amacıyla imzalandığı görülebilmektedir.

Bu anlaşmanın hedefleri:

- a) İki taraf arasında ekonomik işbirliğini artırmak ve güçlendirmek ve her iki ülkenin yaşam standartlarını yükseltmek,
- b) Ticaretteki zorlukları kademeli olarak ortadan kaldırmak ve ticaret kısıtlamalarını kaldırmak,
- c) Karşılıklı ticaretin genişletilmesi yoluyla ekonomik ilişkilerin uyumlu gelişimini teşvik etmek,
- d) İki taraf arasındaki ticarete adil rekabet koşullarını sağlamak,
- e) Ticaret engellerinin kaldırılmasıyla küresel ticaretin uyumlu gelişimine ve genişlemesine katkıda bulunmak,
- f) Yatırımları teşvik etmek için koşullar oluşturmak, özellikle ortak yatırımların hem birinci hem de ikinci ülkede gelişimini desteklemek,
- g) İki taraf arasındaki ticaretin ve işbirliğinin üçüncü ülkelerdeki pazarlarda gelişimini teşvik etmek.⁸

⁷ T.C. Ticaret Bakanlığı. <https://ticaret.gov.tr/dis-iliskiler/serbest-ticaret-anlasmalari/yururlukte-bulunan-stalar/karadag> , (Erişim tarihi: 06.03.2024).

⁸ Karadağ – Türkiye serbest ticaret anlaşması, [https://ecarina.me/taricg/Sporazum%20o%20slobodnoj%20trgovini%20sa%20Turskom%20\(SICG%20medj.ug.%203-2009\).pdf](https://ecarina.me/taricg/Sporazum%20o%20slobodnoj%20trgovini%20sa%20Turskom%20(SICG%20medj.ug.%203-2009).pdf) , (Erişim tarihi: 07.03.2024).

Bölgesel ticaret anlaşmaları, ekonomik entegrasyonun güçlü araçlarıdır ve taraflar arasında bir dizi avantaj sağlarlar. Bu anlaşmalar, temel gümrük vergilerini düşürmek veya kaldırmak suretiyle ticaretin serbestleşmesini sağlar. Ayrıca, gümrük vergileri ve eşdeğer vergilerin kaldırılması, ticaret maliyetlerini azaltır ve rekabeti artırır. Kotaların ve kısıtlamaların kaldırılması da ticaret hacmini artırırken, teknik engellerin azaltılması ve standartlaştırma süreçlerinin kolaylaştırılması, ticaretin daha verimli olmasını sağlar. Bu anlaşmalar ayrıca yatırım ve hizmet ticaretinde ilerlemeyi teşvik eder, rekabet kurallarını belirler ve adil rekabeti sağlamak için devlet yardımlarını düzenler. Sonuç olarak, bölgesel ticaret anlaşmaları, taraflar arasındaki ticareti artırarak ekonomik büyümeye ve refaha katkıda bulunur.

2.3.2. Karşılıklı Vize Muafiyeti Anlaşması

Türkiye ile Karadağ arasında Vize Muafiyeti Anlaşması mevcuttur. Bu çerçevede, Karadağ, Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarından vize talep etmez.

18 Ocak 2008'de Ankara'da imzalanan Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Karadağ Hükümeti Arasında Karşılıklı Vize Muafiyeti Anlaşması'nın onaylanması, Türk ve Karadağ vatandaşları arasında vizesiz seyahat imkanı sağlamıştır.

Türk ve Karadağ vatandaşları, diplomatik, hususi, hizmet ve umumi pasaport sahipleri olarak, her iki ülkeye, her altı aylık dönemde ilk giriş tarihinden itibaren doksan günü aşmayacak şekilde veya transit geçiş amacıyla vizesiz giriş yapabilmektedirler. Karadağ'a karayoluyla giriş yapanlar, en az 6 ay geçerliliği olan umumi pasaportları ile 180 gün içinde 90 güne kadar turistik veya transit geçiş amacıyla seyahat edebilirler. Ama Karadağ'da 90 günden fazla kalacak olan Türk vatandaşlarının ise vize başvurusu yapması zorunludur (T.C. Dışişleri Bakanlığı).

2.3.3. Ekonomik İşbirliği Anlaşması

Ortaklık anlaşması veya ekonomik işbirliği anlaşması (EBA) bir STA'dan daha kapsamlıdır. Ticaretin düzenleyici yönünü de ele alır ve düzenleyici konuları kapsayan bir anlaşmayı da kapsar. Bu da iş birliği EBA en geniş kapsama sahip olduğu anlamına gelmektedir. EBA, hizmet ticareti, yatırım ve diğer ekonomik ortaklık alanlarına ilişkin müzakereleri kapsar. Hatta ticaretin kolaylaştırılması ve gümrük işbirliği, rekabet ve fikri mülkiyet hakları gibi alanlarda müzakereleri de kapsayabilir.

11 Aralık 2009 tarihinde Podgorica'da imzalanan Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Karadağ Hükümeti arasında Ekonomik İşbirliği Anlaşması, Dışişleri Bakanlığı'nın 15/2/2010 tarihli ve HUMŞ/1368 sayılı yazısı üzerine, 31/5/1963 tarihli ve 244 sayılı Kanunun 3'üncü ve 5'inci maddelerine göre, Bakanlar Kurulu tarafından 1/3/2010 tarihinde kararlaştırılmıştır.⁹

Ekonomik İşbirliği Anlaşması 12.12.2009 tarihinde imzalanmış,13.03.2010 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Karadağ Hükümeti arasında imzalanan Ekonomik İşbirliği Anlaşması geleneksel dostluk bağlarından esinlenerek hazırlanmıştır. Bununla birlikte, anlaşma ekonomik, endüstriyel, teknik ve teknolojik iş birliğini teşvik etmeyi ve güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Taraflar, anlaşmanın amacının ikili ekonomik, teknik ve teknolojik iş birliğini artırmak, iş bağlantılarını ve fırsatlarını desteklemek, yatırım fırsatlarını belirlemek, ekonomik kalkınma konusunda iş birliğini teşvik etmek ve ekonomik ilişkileri güçlendirmek olduğu konusunda mutabık kaldı. Anlaşma, ekonomik iş birliği alanında genel ilkelerin belirlenmesini, yeni iş birliği olanaklarının araştırılmasını, ekonomik iş birliğinin güçlendirilmesi için öneriler hazırlanmasını ve bir Karma Ekonomik Komite kurulmasını içeriyor. Anlaşmanın yürürlüğe girmesi için diplomatik kanallar kullanılarak iç yasal prosedürlerin tamamlanması gerekiyor. Anlaşmazlıkların çözümü için dostane istişareler ve müzakereler öngörülmektedir. Anlaşma Türkçe, Karadağca ve İngilizce dillerinde hazırlanmış olup farklılıklar olması halinde İngilizce metin esas alınacaktır.

2.3.4. Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması Anlaşması

Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunmasına ilişkin anlaşmanın imzalanmasıyla, iki ülke arasındaki karşılıklı yarara dayalı iş birliğinin daha da geliştirilmesi ve genişletilmesi sağlanmakta, böylece yatırımlar alanında güçlendirilmesi için yeterli bir yasal çerçeve oluşturulmaktadır. Ülkeler arasındaki yatırım koşullarını düzenler, ödemelerin serbest transferini sağlar, halefiyet hakkını, kamulaştırma durumunda tazminatı ve yatırımcılar ile ülkeler arasındaki ve ülkeler arasındaki anlaşmazlıkların çözümünü düzenler (Sekretariyat za razvojne projekte, 2016, <https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Investiciona%20klima%20u%20Crnoj%20Gori-%20Sekretarijat%20za%20razvojne%20projekte.pdf>).

⁹ Resmi Gazete, Ekonomik İşbirliği Anlaşması, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/03/20100313-8.htm>, (Erişim tarihi: 08.03.2024).

14 Mart 2012 tarihinde Ankara’da imzalanan “Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Karadağ Hükümeti Arasında Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunmasına İlişkin Anlaşma”nın onaylanması uygun bulunmuştur.¹⁰

Yabancı bir yatırımcının sanayinin herhangi bir alanına yatırım yapmasına ve mali kaynakları, mülkleri ve kar ve temettüler de dahil olmak üzere diğer varlıkları serbestçe devretmesine izin verilmektedir. Yabancı yatırımcılar ulusal muameleden yararlanmaktadır; bu da onların yerli yatırımcılarla aynı statüye sahip oldukları anlamına gelmektedir.

Yabancı yatırımcılar, bir ülkeye yatırım yapma aşamasında, girmiş oldukları faaliyetler dolayısıyla ticari ve ticari olmayan risklerle karşı karşıyalardır. Ticari riskler, yerli veya yabancı tüm yatırımcıların katlanması gereken riskler iken, ticari olmayan riskler önceden öngörülemeyen ve ticari teşebbüsün faaliyeti ile ilgili olmayan risklerdir. Bunlar, kamulaştırma veya devletleştirme; savaş veya iç karışıklıklar nedeniyle uğranılabilecek zararlar; kar, tasfiye ve satış bedellerinin transfer edilememesi veya transfer edilmesinin geciktirilmesi şeklinde ortaya çıkabilmektedir.¹¹

2021 yılında Karadağ’a yapılan Türk yatırımlarının miktarı 42 milyon avroya, 2022 Ocak-Eylül döneminde 55,4 milyon avroya ulaşmıştır. Türkiye, Karadağ’a en fazla doğrudan yatırım yapan ülkeler sıralamasında 6. sırada yer almaktadır.¹²

Bu anlaşma, yabancı yatırımcıların hak ve yükümlülüklerini tanımlayarak, yatırımların uluslararası hukuki korumasını ve uygun şekilde muamele görmesini de garanti ederek Türkiye’den Karadağ’a yeni yatırımcıların gelmesi konusunda olumlu bir sinyal veriyor.

Karadağ ile Türkiye arasında yatırımların karşılıklı teşviki ve korunmasına ilişkin bu anlaşmanın imzalanması, iki ülke arasındaki ikili ilişkilerin geliştirilmesine ve özellikle Karadağ gibi büyüyen küçük bir ülkede Türk yatırımlarının hacminin artmasına katkı sağlıyor ve genel ekonomik kalkınma için çok önemlidir.

2.4.Karadağ: Yatırım Cenneti

İktisadi anlamda yatırım bir ülkenin sermaye stoku, sermaye donanımı ve üretim kapasitesi ile ilgilidir. Yatırım, reel varlıkların veya sermaye mallarının satın alınması anlamına gelir (TCMB, 2001:

¹⁰ İbidem, Yatırımların karşılıklı teşviki ve korunması anlaşması, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/08/20160802-1.htm>, (Erişim tarihi: 08.03.2024).

¹¹ T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması (YKTK) Anlaşmaları, <https://www.sanayi.gov.tr/anlasmalar/yktk/a11601>, (Erişim tarihi: 08.03.2024).

¹² T.C. Dışişleri Bakanlığı, <https://www.mfa.gov.tr/turkiye-karadag-siyasi-iliskileri.tr.mfa>, (Erişim tarihi: 07.03.2024)

404). Küreselleşme, yalnızca malların dolaşımında değil aynı zamanda sermayenin dolaşımında da hareketliliği beraberinde getirmiş; hem liberal sayılan ülkeler hem de görece kaplı ekonomiye sahip olan birçok ülke dahi, yabancı yatırımcı çekme yarışına girmişlerdir (Karakurt, 2010).

Karadağ, bağımsızlığını kazandıktan sonra (2006 yılında) ve 2006-2009 yılları arasında reformları uygulamaya başladığı dönemin ardından Avrupa'da kişi başına en fazla doğrudan yabancı yatırım yapıldığı ülke oldu. 2020 yılında 529 milyon dolarlık doğrudan yabancı yatırım çekti. 2015 yılından başlayarak o zamana kadar devlete ait şirketlerin yüzde 90'ının özelleştirildiğini de belirtmektedir. Ayrıca, Karadağ yatırım yapan ülkeler arasında; Rusya, İtalya, Birleşik Arap Emirlikleri, Türkiye, Norveç, İsviçre, Sırbistan, Çin, ABD ve Macaristan öne çıkmaktadır (Dilek, 2022).

Ticaret ve doğrudan yabancı yatırımlar Türkiye'nin dış politikasının önemli unsurlarıdır. Türkiye, ekonomik nüfuz yoluyla daha önce Osmanlı İmparatorluğu'nun hüküm sürdüğü birçok bölgede varlığını arttırmayı hedeflemektedir. Batı Balkanlar bölgesi, Türkiye'nin ekonomik ve ticari nüfuzunu daha da arttırmayı hedeflediği bölgelerden biridir. Anlaşılabileceği üzere bu bölge, Türkiye ile Avrupa Birliği arasında bir köprü olması nedeniyle özel bir öneme sahiptir (Jusufo & Ukaj, 2021:153).

Şekil 10. Karadağ Doğrudan Yabancı Yatırım Profili (milyon dolar)



Kaynak: UNCTAD, “World Investment Report 2021”, <https://unctad.org/>, Erişim tarihi: 16.04.2024.

2016-2018 döneminde toplam doğrudan yabancı yatırım miktarı 2 milyar dolar olan Karadağ, 2018 yılında 6 milyar dolarlık toplam yabancı sermaye stoğu ile dünyada 132. sıradadır (UNCTAD). Karadağ, 2018 yılında 490 milyon dolar ile doğrudan yabancı yatırım çeken ülkeler arasında ise 114. Sırada bulunmaktadır (UNCTAD).

Türkiye'nin Karadağ Büyükelçisi Barış Kalkavan: "Resmi verilere göre, bir önceki yıl 320 milyon avroluk yabancı yatırım Karadağ'ı terk ederken, Karadağ'daki Türk yatırımları 150 milyon avro arttı. Bu da Türk vatandaşlarının Karadağ'a ve Karadağ'ın gelişimine inandığını gösteriyor" dedi (bankar.me 2024).

Karadağ, Balkanlar'daki stratejik konumu, elverişli iş ortamı, AB'ye potansiyel üyeliği ve istikrarlı ekonomisiyle öne çıkmaktadır. Son yıllarda Karadağ, Türk vatandaşlarının sahip olduğu şirketler için iş kurmak için giderek daha popüler bir konum haline geldi. Bu, Karadağ'daki yabancı şirketlerin çoğunluğunun Türk vatandaşlarına ait olduğunu gösteren resmi verilerle de doğrulanıyor.

Gintaş şirketi, Karadağ'da faaliyet gösteren ilk büyük yabancı yatırımcı olup, bu yıl itibariyle Gintaş Alışveriş Merkezi veya daha bilinen adıyla Mall of Montenegro'nun 18 yılını, aynı zamanda Ramada otelinin 11 yılını kutlamaktadır. Ramada oteli, Karadağ genelinde en iyi ve en popüler oteller arasında yer almaktadır.

Türkiye Karadağ'da birkaç büyük yatırım projesi yürütmüştür: Tosçelik'in 2012 yılında eski Demir işleri Nikšić'i 15,1 milyon avroya satın alması; 2013 yılında Bar'daki Port of Adria'nın 8,08 milyon Euro'ya satın alınması; Turkish NET Holding bünyesinde faaliyet gösteren ve Hilton, Splendid ve Avala otellerinde kumarhane işletmeciliği sözleşmeleri bulunan Merit markası; ve Türk şirketi Gintaş'ın Mall of Montenegro alışveriş merkezini 50 milyon avroya satın alması (Milosević 2018). Ayrıca, Türk Ziraat Bankası'nın yanı sıra Doğtaş, Enza Home, LC Waikiki, Eyfel Parfume, Tudors gibi Türk markaları da pazara girmiştir.

Türkiye, yabancı yatırım konusunda önde gelen ülkeler arasında yer almasa da (2019-2020 yıllarında Karadağ'daki en büyük onuncu yatırımcı olmuştur), Karadağ'daki yabancı sermayeli şirketlerin menşe ülkeleri listesinde üst sıralarda yer almaktadır. 2019'da Karadağ'daki tüm yabancı sahiplerin neredeyse yüzde 30'u Türk vatandaşları veya şirketleriydi; bu oran 2017'de yüzde 10'un altında iken büyük bir sıçrama oldu. Saf rakamlarla, Karadağ'da kayıtlı 3.662 Türk sermayeli şirket varken, 2016'da sadece 71 şirket vardı ve sadece 2019'da artış yüzde 47,8 oldu (Miladinović 2020). Bunun arkasındaki nedenlerden biri düşük vergiler, kolay kayıt ve gerekli başlangıç sermayesinin sembolik düzeyde olmasıdır. Türk şirketlerinin sayısı, örneğin uzun süredir zirvede olan Sırp veya Rus şirketlerinin sayısından daha fazladır (Marović 2020; Alhas 2021: 243).

Buna bağlı olarak, son birkaç yıldır ortalamanın üzerindeki büyüme hızı ve bölgede kişi başına düşen doğrudan yabancı yatırımın en yüksek oranıyla popülerliği artan Karadağ, Türk iş çevrelerinde büyük ilgi görüyor.

Türk Hava Yolları, Ziraat Bankası gibi dünyaca ünlü markalar ve Tosyalı Holding, Global Ports Holding, Zeren Holding, Gintas Holding gibi çok prestijli ve büyük şirketler Karadağ'da yıllardır başarıyla faaliyet göstermektedir.

Karadağ İstatistik Ofisi'nin (2023) verilerine göre, 2022 yılında Karadağ'da 11 bin 280 yabancı sermayeli şirket bulunmaktaydı. Yabancı şirketlerin en büyük kısmı Türk iş adamlarına ait olmaktadır (MONSTAT 2023).

Tablo 13. Yabancı mülkiyetteki aktif ticari kuruluşların, sahibinin menşe ülkesine göre bölünmesi

Ülke	2020		2021		2022	
	Toplam	%	Toplam	%	Toplam	%
Avusturya	54	0,5	96	0,7	107	0,6
Bosna Hersek	394	3,5	514	3,5	494	2,7
Hırvatistan	181	1,6	250	1,7	219	1,2
İtalya	469	4,2	565	3,9	542	2,9
Çin	98	0,9	154	1,0	120	0,6
Almanya	209	1,9	304	2,1	492	2,7
Rusya	2 012	17,8	2 645	18,0	4 378	23,8
ABD	88	0,8	144	1,0	183	1,0
Kuzey Makedonya	149	1,3	190	1,3	180	1,0
Slovenya	93	0,8	165	1,1	135	0,7
Sırbistan	1 562	13,8	2 122	14,5	2 140	11,6
Türkiye	3 250	28,8	3 772	25,7	5 002	27,2
Ukrayna	640	5,7	764	5,2	874	4,7
Birleşik Krallık	138	1,2	238	1,6	291	1,6

Kaynak:

MONSTAT.

<https://monstat.org/uploads/files/SBS/2022/SaopstenjeBrojPoslovnihSubjekata2023.pdf>. Erişim tarihi: 13.01.2024.

Tablo 6, yabancı mülkiyetteki aktif ticari kuruluşların, sahibinin menşe ülkesine göre bölünmesini göstermektedir. Tablo, belirli bir yıl içindeki her ülkenin toplam ticari kuruluş sayısını ve bu kuruluşların sahip oldukları toplam ticari kuruluşlar içindeki oranını yansıtmaktadır. Veriler 2020, 2021 ve 2022 yıllarına ilişkindir. MONSTAT tarafından yayınlanan tablodaki verilere dayanarak, sahibinin menşe ülkesine göre yabancı mülkiyete sahip en fazla aktif ticari kuruluşun 5.002 veya %27,2 ile Türkiye'den, 4.378 ile Rusya'dan olduğu sonucuna varılabilir. Ticari kuruluşlar veya %23,8 ile Sırbistan'dan 2.140 ticari kuruluş (%11,6) ve 874 ticari kuruluş (%4,7) Ukrayna'dan gelmektedir.

Yukarıdaki verilerden, Türkiye'nin Karadağ'da kurulan yabancı şirketlerin sayısında en büyük paya sahip olduğu ve bu sayının her geçen yıl arttığı görülmektedir. Bu eğilim, Türk yatırımcıların Karadağ ekonomisine yatırım yapma konusundaki önemli ilgisini göstermektedir. Çalışmanın bir sonraki bölümünde, Türk yatırımcıları Karadağ'ı yatırım yapmak için tercih etmeye neyin çektiğini ayrıntılı olarak analiz edilecektir.

2.5. Yatırım Teşvikleri

Yatırımların teşviki ve korunmasına ilişkin iki taraflı antlaşmalar doğrudan yabancı yatırım rejimini düzenleyen önemli hukuki belgelerdir. Bu antlaşmalar yabancı yatırımlara kolaylıklar sağlar ve onları teşvik eder. Yatırımcıya daha istikrarlı ve güvenilir bir yatırım ortamı temin ederek yatırım iklimini cazip hale getirir (Steyt, 2006, s. 39).

Batı Balkan ülkeleri ile Türkiye arasındaki yatırım entegrasyonu, bu ülkeler arasındaki ticaret entegrasyonundan daha güçlüdür. Batı Balkan pazarı Türk firmaları için çok caziptir. Maliyetlerin Türkiye'dekinin neredeyse yarısı kadar olması ve sanayi arazilerinin fiyatının Marmara bölgesindeki sanayi alanlarının yüzde beşi kadar düşük olması, Türk firmalarının bölgeye yatırım yapmaları için ilave bir teşvik sağlamaktadır. Türkiye'nin özel sektörü Karadağ ve Sırbistan'da düşük, Bosna Hersek ve Kosova'da orta, Kuzey Makedonya ve Arnavutluk'ta ise yüksek katılım göstermektedir (Dursun-Özkanca 2016: 44).

Avrupa Birliği'ne entegrasyon süreci de ekonomik, sosyal, demokratik ve hukuki açıdan önemlidir. Ayrıca, Karadağ'ın Kuşak ve Yol gibi uluslararası girişimlere katılımı da dikkat çekicidir. Türk yatırımcılar açısından bakıldığında, bu iki ülke hava yoluyla çok yakındır ve Türk Hava Yolları, To Montenegro ve Pegasus gibi üç havayolu şirketi tarafından günlük birçok uçuş gerçekleştirilmektedir. Aynı zamanda, bu ülkeye vize uygulamasının olmaması, uluslararası anlaşmalarla çözülmüş önemli bir konudur.

Demek ki, bu ülke cazip bir yatırım ortamı sunmasında, düşük işletme maliyetleri, esnek yasal düzenlemeler ve kolay iş kurma süreçleri gibi faktörler de etkilidir. Bunula birlikte, ülkenin doğal güzellikleri ve tarihi zenginlikleri, turizm sektörüne çekicilik katmaktadır. Karadağ'ın güçlü hukuk yapısı ve yatırım dostu politikaları, yabancı yatırımcılar için güvenli bir iş ortamı sağlar. Türkiye ile ilişkilerin güçlü olması da iki ülke arasındaki ticaret ve yatırımları teşvik etmektedir. Bu nedenlerden dolayı, Türk iş insanları ve yatırımcılar, Karadağ'ın sunduğu fırsatları değerlendirmekte ve ülkeye yatırım yapmaktadır.

2.5.1. Coğrafi Konumu ve İklim Koşulları

Ev sahibi ülkenin coğrafi konumu ve özellikleri yatırımcı şirketler tarafından yatırım öncesi kapsamlı şekilde değerlendirilmektedir. Denize kıyı şeridinin olması, toplam yüzölçümü, nüfusun yoğunluğu, jeopolitik yapısı, komşu ülkelerin risk yapısı gibi etmenler analiz edilmektedir.

Ev sahibi ülkenin yatırımcıya sağlayacağı altyapı unsurları, arazi yapısı ve miktarı, maliyetleri etkileyeceği için yatırımcıların kararlarını da etkileyebilmektedir (Erdoğan, 2018).

Karadağ, Balkanlar ve Adriyatik Denizi kıyılarında bulunan oldukça çekici bir ülkedir. Bu bölge, ticaretin gelişmesi için ilgi çekicidir. Ayrıca, turizm Karadağ'da en gelişmiş sektördür ve bu, ülkenin Balkanlar ve Adriyatik Denizi'nde ciddi bir konuma sahip olduğuna işaretler. Bu, ekonomik bütünleşme ve deniz bağlantısıyla hemen ilişkilendirilir. Ülkenin sahip olduğu iklim ve bol güneşli günler, iç bağlantıları ile birlikte dikkat çekmektedir. Stratejik konumun yanı sıra, Türkiye gibi yabancı yatırımcıları çeken birçok faktör bulunmaktadır.

2.5.2. Ulusal Muamele ve Basit Girişim

Karadağ'da yabancı ve yerel şirketlere eşit muamele ilkesi uygulanmaktadır. Yabancı yatırımcı tüzel veya gerçek kişi olarak iş yapabilmektedir. Karadağ'da yatırılan sermayenin limit değeri bulunmamaktadır. Aynı kanuna göre, yabancı tüzel kişi veya şahıs; işletmenin toplam sermayesinde en az %10 yabancı sermaye payına sahip tüzel kişi; Karadağ'da yabancı bir kişi tarafından kurulan tüzel kişilik ve yurt dışında ikamet yeri olan Karadağ vatandaşı yabancı bir yatırımcı olarak değerlendirilir (T.C. Ticaret Bakanlığı 2023).

Serbest Ticaret Anlaşması'nın 6. maddesine göre, ulusal muamele anlaşma kapsamındadır. Ulusal muamele taahhütleri, GATS'ın bu Protokol'e dahil edilen ve bu Protokol'ün bir parçası haline getirilen XVIF'nci Maddesi'ne tabidir. Bu, yabancılar için yerel nüfusla aynı hakları ve yükümlülükleri içerir.

Karadağ'da şirket kurmak oldukça hızlıdır ve büyük maliyetler gerektirmez. Yani uygun maliyetlidir. Bu nedenle diğer Avrupa ülkelerinin aksine kurulum 4-6 iş günü gibi bir sürede yapılabilmektedir. Şirket bir kişi veya birkaç ortak tarafından kurulabilir. Herhangi bir varlık göstermeye gerek yoktur, sadece bir avro sermaye ile şirket açılabilir.

2.5.3. Serbest Bölgeler

Serbest ticaret anlaşmaları imzalayan ülkelerin oluşturduğu Serbest Ticaret Bölgesi'nde üye ülkeler arasında gümrük tarifeleri ve miktar kısıtlamaları kaldırılırken, üyeler bölge dışındaki ülkelerle yaptıkları ticarete birbirlerinden bağımsız olarak tarife uygulaması gerçekleştirirler (Balassa 1962, s.2).

Serbest ticaret bölgeleri, ticaret, aktarma ve yeniden ihracat işlemleri için depolama, saklama ve dağıtım olanakları sunan, çitlerle çevrili gümrüksüz alanlardır (Dünya Bankası, 2008: 3).

Serbest Bölgeler Kanuna göre Karadağ'da Bar şehri limanında bir adet serbest bölge bulunmaktadır. (Port of Bar Free Zone). Kanuna göre serbest bölge içerisindeki ekonomik faaliyetler özel bir düzenlemeye ve prosedüre tabi tutulmuştur. Serbest Bölge içerisinde her türlü ekonomik faaliyet yürütülebilmektedir. Yatırım hakları açısından 48 yurt dışından gelen yatırımcıların tam eşitliği ve inşa edilen tesislere sahiplik hakkı sağlanmaktadır. Bölge içerisindeki alanın uzun dönemli ve sabit şartlarda kullanım hakkı tesis edilebilir. Ayrıca, bölge içerisine ithal edilen mallar gümrük ve diğer vergilerden muaf olarak ithal edilir (Ticaret Bakanlığı, 2024, s. 61).

Bu faktörler arasında düşük vergi sistemi, makroekonomik istikrar, Bar limanının yakınlığına işaret eden mükemmel altyapı ve havaalanı gibi faktörler yer almaktadır. Ayrıca, Türkiye ile benzer kültürler arasındaki yakınlık, yabancı yatırımcıları çekmede önemli bir rol oynamaktadır. Karadağ'nın küçük bir pazar olması ve liberal ekonomisi, rekabet eksikliği ile sonuçlanabilir. Karadağ'ın NATO üyesi olması ve AB üyelik perspektifi, güvenilir ve istikrarlı bir ortamıyla birlikte ticari ve yatırım ilişkilerinin artmasını sağlayacaktır.

2.5.4. AB Adaylık Statüsü

Karadağ, 2006 yılında bağımsızlığını yeniden kazanmadan önce de Avrupa-Atlantik kurumlarına katılmayı hedeflemiştir. Daha sonra NATO üyesi olurken, AB üyeliği hala gerçekleştirilmeyi beklemektedir (Karastanović 2020: 41).

Karadağ uzunca bir süredir AB entegrasyon sürecinin öncülerinden biri olarak görülmektedir. Karadağ 2008 yılında AB üyeliği için başvuruda bulunmuş ve 2012 yılında AB ile müzakerelere başlamıştır. Sekiz yıl süren katılım müzakerelerinin ardından, üçü geçici olarak kapalı olmak üzere tüm fasıllar açılmıştır (Avrupa Komisyonu 2020a). Dolayısıyla, AB'ye aday ülke statüsü 17 Aralık 2010 tarihinde kazanıldı. Ondan sonra, 29 Nisan 2012 tarihinde DTÖ'nün (WTO) üyesi oldu. AB üyeliği için müzakereler Haziran 2012 tarihinde başladı.

Türkiye'nin Batı Balkanlar'daki ticaret hacmi, AB gereklilikleri doğrultusunda bölgede ticaretin serbestleştirilmesi ve Türk ekonomisinin büyümesi sonucunda artmıştır. Türkiye, Batı Balkanlar ile işbirliğini "kazan-kazan" stratejisiyle güçlendirmeyi hedeflemektedir. Balkanların coğrafi yakınlığı, ticaret ve yatırım yoluyla Türkiye'nin AB entegrasyonunu etkileyecektir (Çakır, 2016).

2.5.5. Vergi Muafiyeti

İthal edilen hammaddelerden ihracat için son ürün elde edilecekse hammadde ithalatı gümrük vergisinden muaftır. İhraç edilen ürünlerden herhangi bir gümrük vergisi alınmamakta, ancak KDV kanununa göre % 0 KDV ödemelidir. Ülkede yerel üretim ve yatırım teşvik edilmiş, vergi sistemi AB direktifleri ve uluslararası standartlara uygun olarak düzenlenerek basit, etkin ve uygulaması kolay bir sistem haline getirilmiştir. (T.C. Ticaret Bakanlığı)

Karadağ, Türkiye ile karşılaştırıldığında bir şirket kurma konusunda birçok avantaja sahiptir. Vergi sistemi iş geliştirme için önemli ölçüde daha elverişli ve çekicidir. Ayrıca, Avrupa Birliği ülkelerine yakınlık, nispeten iyi trafik bağlantıları ve Avrupa perspektifi gibi faktörler de bunu desteklemektedir.

Vergi teşvikleri, yatırımcılar açısından DYY'nin özendirici olması için yabancı yatırımcının karlılık oranını artırabilmesi amacıyla, ev sahibi ülke tarafından vergi yükünün azaltılarak yatırımın önünün açılması şeklinde ifade edilebilir (Bayar & Öztürk, 2016).

Karadağ hükümeti, yeni kurulan şirketlere vergi muafiyeti sunarak iş ortamını teşvik etmektedir. Bu muafiyet, şirketlerin ilk beş yıl boyunca vergi yükünden muaftır. Ayrıca, Karadağ devleti, inovasyon faaliyetlerinde istihdam edilen kişiler için katkı paylarında %50'ye kadar indirim sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, Karadağ'a yapılan yenilikçi projeler için %100 gelir vergisi muafiyeti uygulanmaktadır, bu da yatırımcıların inovasyon odaklı projelere yatırım yapmalarını teşvik etmektedir (Vlada Crne Gore).

2.6. Türk Yatırımcıları Çeken Sebepleri

Karadağ'ın çeşitli bölgeleri arasında gelişmişlik ve ekonomik aktiviteler açısından farklılıklar mevcuttur. Ülkenin dağlık kuzey bölgesi en az gelişmiş olan kısmı olup, ekonomisi küçük ölçekli sanayi ve tarıma dayalıdır. Başkenti Podgorica'yı da kapsayan orta bölgesinin ekonomisi ise daha geniş ölçekli sanayi ve hizmetlere dayanmaktadır. Ülkenin güney bölgesi, turizm ve hizmetler sektörüne dayalıdır (DEİK yayınları, 2011).

Mevcut durum itibarıyla Karadağ ekonomisi hizmet sektörüne bağımlı bir yapıdadır ve dış ticaretin önemli bir kısmını da ithalat oluşturmaktadır. Kendi nüfusundan çok daha fazla ağırlayan Karadağ, turizm ve gayrimenkul sektöründe hızlı büyüme göstermiştir. Başta turizm, gayrimenkul

olmak üzere inşaat, tarım ve enerji altyapısına yönelik önemli oranda dış yatırımlar almaktadır (Dilek, 2022,: 181).

Birkaç bin Türk vatandaşı da ekonomik ve siyasi avantajlar ile iki halk ve kültür arasındaki çeşitli benzerlikleri gerekçe göstererek Karadağ'a yerleşmeye karar vermiştir (Tomović, 2019).

Karadağ, özellikle turizm alanındaki stratejik konumu ve potansiyeli nedeniyle Türk yatırımcılar için Batı Avrupa'ya bir köprü görevi görmektedir ve bu da yatırımcıların ilgisini çekmektedir. Bu yılın ilk çeyreğinde, Karadağ en hızlı büyüyen ekonomilerden biri olup burada gerçekleştirilen her iş, bölge geneline odaklanmıştır. Ticaret söz konusu olduğunda imzalanan anlaşmalar sayesinde bu ülke aracılığıyla 850 milyon insana ulaşmak mümkündür. AB'ye katılım süreci Türk iş dünyası için de oldukça önemlidir ve mevcut yatırım fırsatlarından yararlanmak gereklidir.

Türk yatırımcıları için cazetme potansiyeli taşıyan diğer faktörler şunlar olabilir: Karadağ'ın sürekli ekonomik istikrarı ve büyüme potansiyeli, Türk vatandaşlarına tanınan vize muafiyeti avantajı, Karadağ'ın yabancı yatırımları destekleyen politika ve düzenlemeleri, aynı zamanda ülkenin eşsiz doğal güzellikleri ve turistik çekiciliği.

Ayrıca ev sahibi ülkenin NATO üyeliği ve Avrupa perspektifi ile Türkiye'deki oldukça zor siyasi ve ekonomik iklim de bu tercihin nedenleri arasında yer alıyor (Kulidzan, 2018).

Karadağ ve Türkiye arasındaki iyi ikili ilişkiler, iki ülke arasında giderek güçlenen ekonomik işbirliğine de yansımaktadır. Türkiye ile özellikle turizm, enerji, sağlık, eğitim, ulaştırma ve tarım alanlarında ilave ekonomik işbirliği için muazzam bir potansiyel bulunmaktadır. Küresel ekonomik şoklara rağmen Karadağ bölgede gelecek vaat eden bir destinasyon olmaya devam etmektedir. Batı ile Güney arasındaki kavşakta yer alan Karadağ, komşularıyla mükemmel ilişkiler sürdürmekte ve bölgedeki diğer ülkeler ve Avrupa Birliği için iyi bir örnek teşkil etmektedir.¹³

İstatistik Ofisi'nin (MONSTAT) verilerine göre, geçen yıl Karadağ'da 11 bin 280 yabancı sermayeli şirket bulunuyordu; bunların 5 bini yani yüzde 27,2'si (%27,2) Türk sermayeli olup, bu rakam 2017 yılına göre 14 kat fazladır. 2022 yılında Karadağ ile Türkiye arasındaki ticaret, geçen yılın aynı dönemine göre %38,1 artışla 186,1 milyon evroya ulaştı. 2018'den Nisan 2023'e kadar Türkiye'den gelen toplam yatırım 257,1 milyon euroyu buluyor (Privredna komora Crne Gore 2023).

Karadağ'da yatırımı teşvik eden bir diğer husus da düşük vergilendirme oranı, yani temelde uygun vergi politikasıdır: %9 gelir vergisi, %9 – %15 kurumlar vergisi ve %7-%21 KDV.

¹³ Monte Business News, Montenegro's Potential Acknowledged by Turkish Companies, <https://montenegrobusiness.eu/montenegros-potential-acknowledged-by-turkish-companies/>, (Erişim Tarihi: 05.03.2024)

2.7. Türkiye'nin Karadağ Ekonomisine Yatırımları

Türk şirketlerinin Karadağ'daki faaliyetleri, bölgedeki ekonomik ve ticari manzarayı belirgin bir şekilde değiştirmekte ve Türkiye'nin Karadağ'daki ekonomik varlığını güçlendirmektedir.

Referandum süreci, Türkiye ve Karadağ arasındaki ilişkilerde dönüm noktası olarak kabul edilmektedir, özellikle İstanbul ile Podgorica arasında doğrudan bir hava yolu hattının açılmasıyla. Bu gelişme, iki ülke arasındaki bağları güçlendirmiş ve Karadağ'ın Türk Hava Yolları aracılığıyla neredeyse tüm dünya ülkelerine erişilebilir hale gelmesini sağlamıştır. Bu durum, Türkiye ve Karadağ arasında turizm ve iş bağlantılarında önemli bir artışa neden olmuştur (crnagoraturaska.com, 2015).

Karadağ'daki ilk yabancı yatırımcı olan Bursa merkezli Gintaş Şirketler Grubu, Gintaş veya Mall of Montenegro olarak bilinen alışveriş merkezini kurmuştur. Podgorica'nın başkentinde 58 bin metrekarelik bir alanda modern bir pazar yeri ve alışveriş merkezi inşa etmiştir. Bunun yanı sıra, Karadağ'ın en iyi ve en popüler otelleri arasında yer alan 4 yıldızlı Ramada otelini de bu firma tarafından hayata geçirilmiştir.

Türkiye, bölgedeki rolünü ve etkisini tesis etmek için başlıca olarak tarihsel, kültürel ve dini unsurları kullanarak yumuşak gücünü kullanmaktadır (örneğin, eğitim, sağlık, kültürel restorasyon, Türk dizileri, turizm vb.). Bu amaçla, 2007'de Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı (TİKA), Karadağ'da faaliyetlerine başlamıştır. TİKA, camilerin ve diğer kutsal yerlerin, okulların ve anaokullarının restorasyonu ve bağışlar ve ekipman sağlayarak kültürel, altyapısal ve sosyal projeleri üstleniyor. Aynı zamanda, Türk Kültür Merkezi Yunus Emre'nin Podgorica'da önemi, Türkiye ile Karadağ arasındaki kültürel değişimin sembolik bir ifadesi olarak vurgulanmıştır. Bu merkez, Podgorica'daki Türk elçiliği himayesinde faaliyet göstermektedir ve Şubat 2014'te faaliyete geçmiştir. Yunus Emre Enstitüsü, şu anda dünya çapında 53 ülkede 64 merkeze sahip geniş bir kültürel ağa sahiptir (Centar za istraživačko novinarstvo Crne Gore, 2022).

Cumhurbaşkanı Abdullah Gül'ün 2009'da gerçekleştirdiği ziyaret, Türk-Karadağ ilişkilerinde önemli bir dönüm noktası olmuştur. Bu ziyaret sırasında, Karadağ ile ekonomik işbirliği anlaşmaları imzalanmış ve Türkiye-Karadağ İş Forumu düzenlenmiştir, Türk işadamlarına Karadağ'daki fırsatlar tanıtılmıştır (TUIC Academy, 2013).

Türkiye'nin Karadağ ekonomisine yönelik yatırımları, bölgedeki etkisini belirgin bir şekilde artırmıştır. Özellikle 2012'de Nikšić Demir İşletmeleri'nin satın alınması ve 2013'te Port of Adria'nın edinilmesi gibi büyük projeler, Türk şirketlerinin Karadağ'a olan ilgisini vurgulamaktadır. Ayrıca, NET Holding'e bağlı faaliyet gösteren Merit markasının otel kumarhane yönetimi alanındaki projeleri ve Gintaş'ın 50 milyon avroluk Mall of Montenegro alışveriş merkezini satın alması da bu bağlamda

önemlidir. Bunun yanı sıra, Türkiye'nin Karadağ'daki ekonomik ve ticari faaliyetlerindeki artışı yansıtan Türk Ziraat Bankası'nın piyasaya girişi ve Doğtaş, Enza Home, LC Waikiki gibi Türk markalarının bölgedeki varlığı da dikkate değerdir (Karastanović, 2020: 36).

Ekonomi ve yatırımlar alanında, Marina Budva, Herceg Novi'deki kolektör ve Ülgün'deki su parkı gibi projelere yapılan yatırımlar önem arz etmektedir.

Mevlüt Çavuşoğlu, Dışişleri Bakanlığı'nın 2015 Mali Yılı Bütçe Tasarısının TBMM Genel Kurulu'na Sunulması Vesilesiyle Hazırlanan Kitapçık adlı yayınında, şu sözleri dile getirmiştir:

"İki ülke arasındaki ekonomik ilişkilerin güçlendirilmesi ve mevcut potansiyelin etkin bir şekilde kullanılması, öncelikli hedeflerimiz arasındadır. Bu kapsamda, Türkiye, Karadağ'ın ekonomik gelişimine doğrudan yatırımlarla katkı sağlamakta ve Türk özel sektörünü bu yönde teşvik etmektedir. 2013 yılında Türkiye ile Karadağ arasındaki ikili ticaret hacmi 40 milyon Dolar düzeyine ulaşmıştır."

Karadağ'da sağlık sektöründe faaliyet gösteren üç büyük firma ofislerine sahiptir ve bu ofisler aracılığıyla konsültasyonlar yapılarak Türkiye'de sağlık turizmi kapsamında hastalar yönlendirilmektedir. Söz konusu firmalar Acıbadem, Liv Hospital ve Memorial'dır. Ayrıca, Türkiye'deki ilk özel fizik tedavi ve rehabilitasyon hastanesi olan Romatem Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Hastanesi, 2022'nin Haziran ayında Podgoritsa'da 320.000 avroluk bir yatırım ve yaklaşık 10 çalışan ile faaliyete geçmiş olup, resmi açılışı 05.07.2022 tarihinde gerçekleştirilmiştir (T.C. Ticaret Bakanlığı, s. 52).

İstanbul Borsası'nın Montenegro borsa'ya katılması, Karadağ için bu kritik alanda önemli bir iş birliği sağlamaktadır.

Türk yatırımcıların Karadağ'a olan ilgisini doğrulayan bir işaret olarak, Pegasus Havayolları Şubat ayında İzmir-Podgorica ve Ankara-Podgorica arasında yeni uçuş hatları açmıştır (crnagoraturkska.com, 2024).

Türkiye merkezli Zeren Holding'in bankacılık grubu, Karadağ'a yatırım yapma isteği göstermiş, özellikle ülkede bir banka açmayı hedeflemiştir. Zeren Grubu, 50 yıldan fazla süredir Türkiye ve altı diğer ülkede başarılı bir şekilde faaliyet gösteren ve finans, inşaat, IT, enerji gibi sekiz farklı sektörde faaliyet gösteren bir şirkettir. Holdingin yıllık cirosu ise beş milyar dolardan fazladır (Central Bank of Montenegro, 2023).¹⁴ 15 Mart 2024 tarihinde sunulan belgelerle birlikte başvuru yapılmıştır. Karadağ, Zeren Grubu'na lisans verme konusundaki kararını beklemektedir; böylelikle Zeren Grubu, ülkedeki on ikinci banka ve Türk sermayesiyle çoğunluğa sahip ikinci banka olacaktır.

¹⁴ <https://www.cbcbg.me/en/public-relations/news/press-releases/governor-radovic-meets-the-ambassador-of-t%C3%BCrkiye-and-zeren-group-representatives?id=2375>

Kararın alınması için belirlenen süre 180 gün veya 6 aydır (Monte News, montenegrobusiness.eu, 2024).

2.8. Karadağ'da Yabancı Yatırımcıların Sorumlulukları

Yabancı yatırım kanunlarının büyük çoğunluğu açıkça yatırımcıya belirli sorumluluklar getirmiştir. Bu sorumlulukların başında ev sahibi ülkenin kanun ve düzenlemelerine uygun hareket etmeleridir (UNCTAD, 2017, s. 109).

Karadağ'da yabancı yatırımcılar için 2023 yılına ilişkin vergi yükümlülükleri ve oranları şu şekildedir: Kurumlar ve Kişisel Gelir Vergisi %9, Katma Değer Vergisi (KDV) ise %21 olarak belirlenmiştir (Uprava carina Crne Gore).

Şirket cirosu 30.000 avroyu aşmıyorsa, KDV numarası alması ve KDV ödemesi gerekmemektedir. Ancak, yaygın bir yanlış olan 30.000 avroya kadar vergi muafiyeti inancıyla karşılaşılabılır. Bu durumda, 30.000 avroya kadar sadece KDV muafiyeti söz konusu olup şirket kar elde etmişse kurumlar vergisi ödemesi gerekecektir.

Yurtdışından kesilen faturalarda KDV uygulanmamaktadır, ancak bu konunun önceden belirlenmesi önemlidir. Dolayısıyla, ciro hedeflerinin ve işlemlerinin, gelecek paraların hangi bankalardan alınacağını kayıt altına alınması gerekmektedir (Sekreterijat za investicione projekte).

Karadağ'da yatırımcının ödemekle yükümlü olduğu vergi türleri şunlardır:

- İdari vergiler,
- Mahkeme harçları,
- Toplumsal ücretler,
- Kayıt ücretleri,
- ikamet vergileri.

III BÖLÜM: KARADAĞ TİCARET KÜLTÜRÜ VE ARAŞTIRMA

3.1. Ticaret Kültürü Kavramının Tanımı

Ticaret kültürü kavramı, kültürel antropologlar ve sosyologlar arasında geniş bir değerlendirme alanına sahiptir. Raymond Williams'ın kültürü tanımlarken "Kurumlarda ve sıradan davranışlarda bulunan belli anlam ve değerleri açıklayan özel bir yaşam biçimi" olarak ifade ettiği, T.S. Eliot'un ise kültürü "millete ait bütün karakteristik etkinlik ve ilgi alanlarını kapsayan" bir olgu olarak ele aldığı belirtilmiştir (Temizkan, 2012, Bardakçı, 2012, s. 19). Edward Burnett Tylor'a göre "Kültür, ya da uygarlık, bir toplum üyesi olarak, insanoğlunun öğrendiği (kazandığı) bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür" (Güvenç, 1991, s. 101).

Kültür, antropoloji ve sosyolojinin sadece toplumların genel davranışlarını değil, aynı zamanda aile yapısını, cemaatlerin ve toplulukların organizasyonlarını da etkileyen geniş bir konsepttir (Bardakçı, 2012, s.19).

Ülkelerin bulunduğu coğrafya, tarihi geçmişleriyle bağlarının derecesi, örf adetlere bağlılık ve yeni neslin örf ve adetlere sahip çıkma derecesi, komşu ülkelerle kültürel bağların derecesi bir ülkenin ya da toplumun sahip olduğu kültür araçlarının çeşidi üzerinde etkilidir (Melemen, 2017).

Yemek, sadece besin maddelerini içeren bir kimyasal yapıdan ibaret değildir; aynı zamanda temininden tüketimine kadar olan süreç, insanların toplulukları arasındaki davranışlarını ve dolayısıyla kültürü şekillendiren önemli bir faktördür. İnsan birliktelikleri, kurumsallaşmış davranış örüntüleriyle şekillenmiş oluşumlardır (Beşirli, 2010, s.168).

Geert Hofstede, kültürler arasındaki temel farklılıkları anlamak için geliştirdiği kültürel boyutlar konseptiyle bilinir. Bu boyutlar, iş dünyasındaki ve ticaretteki kültürel etkileşimleri daha iyi kavramamıza yardımcı olur. Özellikle, güç uzaklığı, bireycilik-kolektivizm, maskulinitet-feminitet, belirsizlikten kaçınma ve uzun vadeli-geçici yönelim gibi boyutlar, iş kültürü üzerinde derinlemesine bir etki bırakır (Hofstede, 1980). Hofstede'nin bu kültürel boyutları, ticaret kültürünü anlamak ve iş dünyasındaki etkileşimleri daha iyi değerlendirmek için önemli bir araç sağlar.

Ülkeler dış ticaret yoluyla birbirlerine aynı zamanda kendi tüketim, eğlence, kültür ve örf adetlerini aktarabilirler. Ülkelerin dış ticaretteki başarıları çoğu zaman komşu ülkelerle olan iyi ilişkilerle olan iyi ilişkilerini ticari ilişkilerine dönüştürmelerine bağlıdır (Melemen, 2023: 3).

Bunu ticaretin yanı sıra kültür ve gelenek alışverişi anlamına da gelen bu açıdan büyük önemi olan eski İpek Yolu'na da bağlamak mümkündür.

Kültür, toplumdan topluma değişir (Oğuz, 2011, s. 127). İpek Yolu projesinin konsepti, pek çok insanın ve pek çok topluluğun kaderinin dahil olduğu özel role dayanmaktadır. Kültürler arası diyalog sadece malların değil fikirlerin de alışverişi anlamına gelir. Ticaret terimi, fikir alışverişi kadar nesnelerin alışverişini de ifade eder. Bu durumda, başka yerlerde olduğu gibi, terim iki anlam içerir: elbette ticaret, ama aynı zamanda bakış açıları, tartışma ve hatta değerlendirme (Ellisseff, 2000, s. 15).

Buna bağlı olarak, İpek yolu, sadece nesnelerin değil, aynı zamanda zengin kültürel mirasın, düşüncelerin ve sanatın de taşındığı bir yol olarak tarihsel bir öneme sahiptir. Bu anlamda, ticaret kültürü, sadece ekonomik alanda değil, aynı zamanda farklı kültürler arasında diyalog ve anlayışın gelişimine de katkıda bulunan bir araç olarak görülebilmektedir.

3.1.1. Uluslararası Ticarete Kültürün Önemi

Uluslararası ticaretin başarılı bir şekilde yürütülmesinde kültürün kilit bir rolü vardır. Pazar araştırması yapılırken ve iş ilişkileri kurulurken kültürel faktörlerin doğru bir şekilde anlaşılması ve dikkate alınması hayati önem taşımaktadır. Dolayısıyla, potansiyel bir pazarı incelemek ve hedeflenen ülkedeki kültürel dinamikleri anlamak, ticari başarı için temel bir adımdır.

Görüşme yapılan tarafın değerleri, ticaret kültürü, görüşme yapan kişi veya firma tarafından beğenilmeyebilir, ancak karşı tarafın bu özelliklerini değiştirmeye çalışmak kesinlikle iş görüşmesinin konusu olmamalıdır. Başarılı bir görüşmeye oturmadan önce önce tarafın bu değerleri hakkında kesinlikle bilhi sahibi olunmalıdır. Görüşme konusu olan işten sonuç almak için mutlaka karşı tarafın değerlerine saygı gösterilmeli aynı şekilde karşı tarafında görüşme yapan tarafın değerlerine saygı göstermesi beklenmelidir. Eğer görüşme başlayana kadar karşı tarafın ticaret kültürüyle ilgili yeterli bilgiye sahip olunmadıysa oldukça sıkıcı durumlarla karşılaşılabilir (Dean Allen Foster, 1992, s. 17-18; Melemen, 2017, s. 75)

Birçok alıcı kendisi ve ülkesi hakkında araştırma yapmış ve ülkesi hakkında araştırma yapmış örf ve adetlerine göre toplantı ve yemek hazırlığı yapmış, kendilerinin hoşlanmadığı konulara girmeden konuşan bir alıcıya daha farklı bakacaklar ve teklifini önemseyeceklerdir. Kendi ağız tadı ve alışkanlıklarına uygun yapılan bir organizasyon taraflar açısından daha pozitif ve sonuca çabuk giden bir toplantı olacaktır (Melemen, 2017, s. 77).

Buna bağı olarak, iş görüşmeleri ve müzakereler sırasında kültürel farklılıkların ve benzerliklerin bilincinde olmak da son derece önemlidir. Bu, taraflar arasında güvenin oluşmasına ve anlayışın artmasına yardımcı olabilir, böylece iş birliği ve ortaklık ilişkileri daha sağlam bir temel üzerine inşa edilebilir.

Sonuç olarak, kültürün uluslararası ticaretteki rolü büyüktür ve bu faktörü göz ardı etmek ticari başarıyı riske atabilir. Kültürel çeşitliliğe saygı göstermek ve iş yapma tarzını buna göre ayarlamak, küresel pazarda uzun vadeli ve sürdürülebilir bir başarı için kritik öneme sahiptir.

3.1.2. Uluslararası Ticaret Kültüründe Müzakere Kavramı

Müzakere kelimesi, Arapça kökenli bir kelime olup (Muzakere) “Bir konuyla ilgili fikir alışverişinde bulunma, olaşma” olarak Türk Dil Kurumu tarafından açıklanmaktadır. İngilizce çevirisinde, Latince "negociatio"dan gelen müzakere terimi, “bir anlaşmazlığı çözmek, bir müzakere yürütmek veya bir anlaşmazlığı sona erdirmek amacıyla müzakereleri başlatmak” anlamına gelmektedir (Larousse sözlüğü). İstanbul Sanayi Odası (2014) müzakere eylemini “çıkarları çatışan en az iki ya da daha fazla kişinin ya da grubun söz konusu çıkar çatışmasına neden olan konu üzerinde nasıl bir davranışta bulunacaklarına ilişkin ortak karar verme süreci” olarak tanımlamaktadır.

Melemen'e (2017) göre, müzakere sadece ticari faaliyetlerde kullanılan bir araç değil; aynı zamanda siyasi ve diplomatik arenalarda krizleri yönetme, karşı tarafın etkisini en aza indirme ve potansiyel sorunların başlamasını engelleme gibi daha geniş amaçlar için de hayati bir rol oynar. Örneğin, iki ülke arasında yaşanan bir siyasi anlaşmazlıkta, doğrudan müzakere yoluyla sorunların çözülmesi veya daha da derinleşmesinin önlenmesi mümkündür. Ayrıca, müzakereler bazen, kriz anlarında veya acil durumlarda zaman kazanmak amacıyla stratejik bir araç olarak kullanılır. Bu durumda, tarafların aceleyle verdiği kararların getirebileceği olası sonuçları değerlendirme ve daha kontrollü bir yaklaşım benimseme şansı bulunmaktadır.

Müzakere, uluslararası kültürler arasında köprüler kurarak, anlayışı artıran ve işbirliğini teşvik eden önemli bir araçtır. Kültürel farklılıkların, anlaşmazlıkların çözümünde veya ortak çıkarların belirlenmesinde dikkate alınması, kültürel çeşitliliği önemli bir değer haline getirir. Müzakere süreci, farklı kültürel arka planlara sahip taraflar arasında karşılıklı saygı ve anlayışın gelişmesine katkı sağlar. Dolayısıyla, müzakere uluslararası kültürler arasında iletişimi güçlendirir ve kültürel anlayışı teşvik ederek küresel toplumun daha uyumlu bir şekilde bir arada yaşamasına yardımcı olur.

3.2. Karadağ'ın Ticaret Kültürünün Genel Özellikleri

Müzakerelere başlamadan önce karşı tarafı araştırmak, ihtiyaçlarını ve önceliklerini anlamak, hedeflerini belirlemek gerekiyor. Bu nedenle, aktif hazırlıklara katılmak güven, saygı ve işbirliği atmosferini teşvik etmektedir (TürkCham Montenegro, 2023).

Ülkelerin bulunduğu coğrafya, tarihi geçmişleriyle bağlarının derecesi, örf adetlere bağlılık ve yeni neslin örf ve adetlere sahip çıkma derecesi, komşu ülkelerle kültürel bağların derecesi bir ülkenin ya da toplumun sahip olduğu kültür araçlarının çeşidi üzerinde etkilidir (Melemen, 2017, s. 77).

Karadağ, "kara dağ" anlamına gelen, güzel ve küçük bir ülke olarak Güneydoğu Avrupa ve Akdeniz'in kesişim noktasında yer almaktadır. Doğal, mimari ve kültürel mirası zengin bir ülkedir. Karadağ'ın kültürü, bugünkü Karadağ Cumhuriyeti topraklarında var olan tüm kültürel eserler ve geleneklerle ilgilidir. Karadağ'ın kültürü, Sırpistan, Sırp ve Bizans imparatorlukları, antik Yunanistan, Eski Roma, Hristiyanlık, Osmanlı İmparatorluğu, Venedik Cumhuriyeti, Avusturya-Macaristan İmparatorluğu ve Yugoslavya'nın etkisi altında gelişmiştir.

Karşı tarafın Karadağca kullanarak gün içerisinde birkaç genel ifade kurması hoşlarına gitmektedir. Günümüzde günlük konuşma dilinde kullanılan sözcüklerin farklılıklarına gelecek olursak; Türkçe'deki "günaydın / iyi sabahlar", "iyi günler", "iyi akşamlar" ve "iyi geceler" gibi günün vaktine göre kullanılan selam türleri, Karadağ'da sırasıyla "Dobro jutro", "Dobar dan", "Dobro veče" ve "Laku noć" sözcükleriyle kullanılmaktadır.

Karadağ, resmi olarak çoğunluk halkı olmayan ve farklı azınlıkların yaşadığı çok uluslu, çok dilli, çok kültürlü ve çok inançlı bir ülkedir. Arnavutlar, diğer halklardan önemli ölçüde farklı oldukları için özel bir ulusal azınlıktır (Kallaba, 2020). Boşnak halkı Karadağ'da kendi özgün ulusal kimliklerini inşa etmişlerdir, ki bu kimliğin temellerinden biri elbette ki kültürdür. Ancak, kültür varsayılan olarak ulusal, devlet veya başka bir anlamda hermetik olarak kapatılmış bir bütün olarak ele alınamaz ve ele alınmamalıdır. Kültür ruhsal bir zenginleştirme olduğundan, onun koşullu olarak diğerlerine yayılması hem gereklilik hem de ortak yaşamın güzelliğidir (Smailović, 2021).

Holeček'in (1994) ifadesine göre, "Karadağ, tarih boyunca milyonlarca kez güçlü düşmanların saldırılarına başarıyla karşı koyan küçük, sayıca önemsiz bir halkın dünya üzerinde eşi benzeri olmayan bir harikasıdır."

"Čojstvo" ve "Junaštvo" kavramları, Karadağlıların etik ve kültürel ideallerini yansıtmaktadır. "Čojstvo", genellikle "insanlık" veya "cesaret" olarak çevrilen bir terimdir ve bir bireyin, kendisinden bile fedakarlık yaparak diğerlerini koruma eylemini ifade etmektedir. Diğer yandan, "Junaštvo" terimi

"cesaret" anlamına gelir ve bireyin zorluklarla cesurca başa çıkma kapasitesini tanımlamaktadır. Bu kavramlar, Karadağ kültüründe derin köklere sahiptir ve toplumun etik değerlerini ve davranışlarını şekillendirmektedir (Bečanović, 2012).

Karadağlıların fiziksel özellikleri: Karadağlılar, ülkenin adı “Kara Dağ” olarak tercüme edildiği için “Kara Dağ Halkı” olarak da bilinen bir Güney Slav halk grubudur. Karadağlıların olağanüstü boylarıyla sık sık dikkat çektikleri ve 2022 yılında dünyanın en uzun ulusu unvanını resmen aldıkları yaygın olarak kabul edilmektedir. Karadağlı erkekler atılgan ve karizmatik olarak kabul edilirken, Karadağlı kadınlar güzellikleri ve zekâlarıyla tanınmaktadır. Slav toplumunun bir parçası olmalarına rağmen, Karadağlılar tipik olarak çarpıcı siyah ve koyu esmer saçlara sahiptir ve bu da onların ayırt edici görünümüne katkıda bulunmaktadır.

Karadağlılar genellikle iş ortamında klasik ve zarif bir tarzı tercih etmekte ve bu nedenle profesyonel görünümüne katkıda bulunan daha çok sade renkleri seçmektedir.

Dini inanç: Karadağ kültürü Slav ve Sırp etkisinde kalmış ve tam kökeni belirlenemeyen bir kültürdür. Tüm Balkan devletlerinde olduğu gibi çevre uluslardan etkilenmiş olan Karadağ toplumu Ortodoks bir inancın ağırlıkta olduğu milletlerdendir. Nitekim bu durum doğal olarak onları yüzyıllar boyu başta Türkler olmak üzere hristiyan ortodoks olmayan kavimlere karşı mücadelede komşuları Sırplarla birlik olmalarına yol açmıştır. Bu yüzden Karadağ toplumunda bariz bir şekilde Sırp etkisi görülmektedir (Köse, 2019, s. 4).

Aile yaşamı, genellikle karının çevresinde örgütlenir ve ev işlerinin yarısından fazlasını üstlenir. Bu işler arasında yemek yapmak, bulaşıkları yıkamak, temizlik yapmak, ütü yapmak, çocuklarla ilgilenmek ve çocukların okul işlerini denetlemek gibi görevler bulunur. Kızlar ve diğer kadın aile üyeleri ise bu işlerin yaklaşık %15 ila %20'sini yaparlar. Erkekler ise genellikle sadece %7 ila %8'i kadarını üstlenirler. Ev işleri böylelikle ailedeki kadın üyelere ve çoğunlukla da karıya özgü kalır (Djukanović, 2018).

Karadağ kültüründe, aile kutsal kabul edilir ve üyeler arasındaki ilişkiler çok yakındır. Ayrıca, kız kardeşlerin erkek kardeşlere olan fedakarlık ve sevgisi de kültürde kök salmıştır. Erkek kardeş, bir dayanak ve koruyucu olarak görülür. Ayrıca, "kumstvo" kavramı Karadağlılar tarafından sıkça kullanılır. Kum, biyolojik olarak bir kardeş olmayabilir, ancak aile veya ebeveynler tarafından seçilir ve bu nedenle ailenin çok önemli bir üyesi haline gelir. Kumlar genellikle birbirlerine özellikle kriz veya kutlamalı zamanlarda destek ve yardım sağlarlar (Durham, 1909).

Karadağ, İtalya'nın karşısındaki Adriyatik kıyısında bulunmakta olup, “kum” veya vaftiz babası geleneğine sahiptir. Bu ilişki, bir çocuğun doğumu veya bir düğün veya vaftiz için seçilebilir. İnsanlar kum ilişkisine girdiklerinde, ömür boyu süren bir bağlılık söz konusudur. Sevgi, danışmanlık

ve kalıcı bir sevginin vaadi olarak nitelendirilen bu ilişki, tatiller, hasatlar ve özel etkinliklerin yanı sıra sık sık kahve içme ve telefonla konuşmayı içermektedir. Bazıları kum ilişkisini ülkenin en sağlıklı ve en iyisi olarak nitelendirmektedir.

Karadağ mutfağı: Beslenme temelleri arasında ekmek, füme etler (jambon, pastırma, sosis), balık ve kajmak (yağlı, tuzlu bir peynir) gibi süt ürünleri bulunmaktadır. Yaygın yemekler arasında kaçamak ve proja (peynirli mısır unu yemeği), musaka (patatesli kıymalı), sarma (lahana içinde sarılmış kıymalı) ve pasulj sa mesom (etli fasulye) yer almaktadır. Özel günlerde pršut (çeşitli füme jambon) sunulmaktadır; ancak domuz eti tüketmeyen Müslüman ailelerde sunulmaz. Sahil bölgelerinde, İtalyan ve Hırvat etkilerinin tat alındığı geniş bir deniz ürünleri yelpazesi tüketilmektedir. Karadağlılar, Türk mutfağından baklava, tulumba, kadayıf ve benzeri tatlıları da keyifle tüketmektedirler (Pavlovic, 2017).

Karadağ'ın geleneksel kıyafeti: Karadağlıların kıyafetleri, tanınabilir bir şekilde "Crnogorska nošnja" olarak bilinir. Balkan'ın diğer bölgelerinin kıyafetlerine benzer olmasına rağmen, onlardan ayrılır. Bu benzerlik, Osmanlı etkisinin Hırvat, Sırp, Bulgar, Arnavut, Yunan ve Karadağ toplumları üzerinde yarattığı etkiden kaynaklanır. Kıyafet canlı renklerdeydi; kırmızı, altın, yeşil, beyaz ve hatta siyah. Bu; cüppe, cepken, yelek, kemer, fistan, pelerin, başlık, paçavra, pantolon, gömlek, terlik veya çizmelerden oluşurdu. Bu genellikle çoğunlukla köyden yapılan resmi bir Karadağlı erkek kıyafetini içerir. Günlük giysiler genellikle sadece gömlek ve pantolondan oluşurdu. Özel bir durum olsa da olmasa da, Karadağlılar için vazgeçilmez ve en tanıdık giysi parçası olan şapka vazgeçilmezdi (Ražnatović, 2021).

Kadınların kıyafeti de benzer şekilde etkileyicidir. Onların kıyafetleri, uzun ve kollu olmayan geniş bir tunikadan oluşur, bu tunik oldukça uzun bir gömleğin üzerine giyilir. Bu gömleğin kolları, eski Yunan'da olduğu gibi, oldukça geniş işlemelidir. Etek olarak kullanılan gömleğin alt kenarı, parlak renkli yünle işlenmiştir. erkeklerinkine benzer şekilde, kadınlar için de daha resmi versiyonlar vardı. Bu versiyonlar, daha pahalı ve kaliteli malzemelerden yapılmış olmakla birlikte, aynı zamanda daha fazla süsleme ve aksesuar içeriyordu; burada doğu etkileri görülmektedir. En belirgin olanı, süslü kadın kemeri idi (De Somijer, 1995, s.56).

Kültürel unsurlar, Karadağ da dahil olmak üzere herhangi bir ülkenin iş ortamında önemli bir rol oynamaktadır. Bu ülke, misafirperverliği ve rahat yaşam tarzı ile tanınmaktadır, ki bu genellikle iş kültürünü yansıtmaktadır. Karadağ iş dünyasında ilişkiler ve kişisel bağlantılar genellikle önemli bir rol oynamakta ve iş müzakereleri genellikle güven ve dostlukları inşa etmeye odaklanmaktadır, hızlı işlemlerden ziyade. Yaşlılara ve otoriteye saygı da kültürün önemli bir parçasıdır ve iş insanları genellikle geleneklere ve adetlere derin bir saygı göstermektedirler. Ayrıca, Karadağ'ın zengin tarihi

ve kültürel mirası bulunmaktadır. Karadağ kültürünün bu yönlerini anlamak ve saygı göstermek, yerel ortaklar ve müşterilerle iletişimi ve işbirliğini kolaylaştırmaktadır.

Geçmişte savaş koşullarına maruz kalan toplumlarda, bu arasında Karadağ da bulunmaktadır, öncelikli olarak ailenin korunması ve geçimini sağlama görevi erkek nüfusun büyük bir yüzdesinin ölüm oranının yüksek olmasıyla belirginleşmiştir. Bu sosyal ortam, erkeğin ailenin ve toplumun önemli bir unsuru olan koruyucu ve korunan figürü olarak yer aldığı, patriyarkal değerler sisteminin sağlamlaştırılmasına zemin hazırlamıştır (Rakonjac, 2020, s. 2).

Eğitim: Karadağ'da uzun süre patriyarkal bir sistem hakim olduğundan, kadın eğitimi geleneksel olarak göz ardı edilmiştir. Bu bağlamda, kadınların toplumda ve kültürdeki bağımsızlık ve özgürlüklerini artıran "eğitim mirası" kavramının önemine dikkat etmek gerekmektedir. "Eğitim mirası" terimi, kızların evlilikleri sırasında babaları tarafından sağlanan maddi mirasın ötesinde, kızların resmi eğitim aldıktan sonra elde ettikleri bir tür mirası ifade eder. Bu, kadınları iş piyasasında daha görünür kılar, zihinsel yeteneklerini sergiler ve bağımsızlık yolunu açar. "Eğitim mirası"nı kazanarak, kadınların babaları, aileleri ve eşleriyle olan bağımlılıkları azalır ve kişilikleri toplumsal olarak daha fazla önem kazanır (Segalan, 2009).

Bu durum, Karadağ'da ticaret kültürünün değişen dinamiklerine dikkat çekmektedir. Çünkü eğitilmiş kadınlar, iş piyasasında daha fazla etkiye sahip olabilir ve ticarete önemli roller üstlenebilirler.

Karadağlı bir evi ziyaret ederken, ev sahiplerine saygı göstermek amacıyla bazı kültürel uygulamalara dikkat etmek önemlidir. Örneğin yemeyi veya içmeyi bırakmayı planlıyorsanız, tabakta biraz yiyecek bırakın ve bardağı (kısmen) dolu bırakın. Ev sahibini rahatsız etmekten kaçınmak için takip edilen bir gelenektir. Ayrıca ziyarete gelirken çikolata, bir şişe şarap veya çiçek gibi bir hediye getirmek genellikle yapılan kibarlıklardandır. Ancak şunu unutmamak gerekir ki, genellikle tek sayıda çiçek alınırken, çift sayılar cenazeler için ayrılmaktadır. Bir eve gireceğiniz zaman, Müslüman evlerinde girmeden önce ayakkabılarınızı çıkarmanız beklenir. Ancak bu uygulama diğer din mensuplarının evlerinde, özellikle de apartmanlar gibi kentsel ortamlarda o kadar yaygın olmayabilir (Van Twillert, 2016).

Karadağ'da insanlar genellikle geleneksel ev yapımı brendi ile kadeh kaldırır, bardakları tokuşturur ve birbirlerine "Şerefe!" derler.

Karadağ'da, aile kavramının iş hayatında da önemi büyüktür. İşe alım ve terfi gibi kararlarda, tanıdık ilişkileri ve aile bağları gibi faktörlerin etkisi belirgindir.

Karadağlılar rahatına düşkün bir halk olarak bilinmekte, ülke bu konuyu kendi turistik ürünlerinde dahi espri unsuru olarak kullanmaktadır. Bu durum, ticarete ve ülkede yapılacak yatırımlarda da önemli bir etken olarak belirlemektedir (Ticaret Bakanlığı, 2024, s.21).

Karadağ'daki İş Ortamı: Karadağ'ın iş kültürü, geleneksel Balkan değerlerinin ve modern Avrupa etkilerinin bir karışımıdır. İlişkilere, hiyerarşiye saygı ve yüz yüze iletişim tercihine güçlü bir vurgu yapılır. İş toplantıları resmi olmakla birlikte samimi, dakiklik ise oldukça önemlidir. Ayrıca, Karadağlılar misafirperverliklerinden gurur duyarlar. İş öğle ve akşam yemekleri yaygındır ve bunlar genellikle kişisel ilişkileri geliştirmenin bir fırsatı olarak görülür. Bu kültürel incelikleri anlamak, Karadağ'daki iş ortamında deneyiminizi büyük ölçüde artırabilir.

İş Yerinde Dil: Karadağ'ın resmi dili Karadağcadır. Ancak, özellikle genç nesil arasında İngilizce iş çevrelerinde yaygın olarak konuşulmaktadır. Karadağca'da birkaç temel ifade öğrenmek, yerel kültüre saygı göstermenin bir göstergesi olarak faydalı olabilir. Ayrıca, Karadağlılar açık ve doğrudan iletişimi takdir ederler. Onlar dürüstlüğü ve şeffaflığı değerli bulurlar ve bunlar iş ilişkilerinde yansıtılır.

İş ve Yaşam Dengesi: Karadağlılar işlerine bağlı olsalar da, iş-yaşam dengesinin önemini de anlarlar. İş dışındaki zamanlarını aileleri ve arkadaşlarıyla geçirmeye özen gösterirler. Bu denge, ülkenin çalışma yasalarında yansıtılmaktadır; makul çalışma saatleri ve yeterli tatil zamanı sağlanmaktadır. Bu bazen iş hızında da yansıtılır - genel olarak, işlemler zaman zaman işletmenin içinde var olan 'acele etme' ilkesinden dolayı yavaş olabilir. Bu anlarda sabır göstermek önemlidir.

3.3. Ticari Görüşmelerde Dikkat Edilmesi Gerekenler

Ticari görüşmelerde Melemen (2017) tarafından vurgulanan husus, çeşitli kültürlerle saygının, yazım kuralları, tarih, örf ve adetler, giyim tarzları, yemek alışkanlıkları, dini inançlar ve diğer unsurlarda hayati öneme sahip olduğudur.

Ticaret görüşmelerinde, hedeflenen pazarın kültürel dinamiklerine uygun davranmak, başarılı ticari ilişkilerin temelini oluşturur. Özellikle, Karadağ gibi çeşitli kültürel yapıya sahip bir coğrafyada ticaret yaparken, belirli hususlara dikkat etmek önemlidir.

Karadağ, konukseverliği ve rahat yaşam tarzı ile tanınır, ki bu genellikle iş kültürünü yansıtmaktadır. Karadağ iş dünyasında, ilişkiler ve kişisel bağlantılar genellikle önemli bir rol oynamakta ve iş müzakereleri hızlı işlemlerden ziyade güven ve dostluk inşa etmeye daha fazla odaklanmaktadır. Yaşlılara ve otoriteye saygı da kültürün önemli bir yönüdür ve iş insanları genellikle geleneklere ve adetlere derin bir saygı göstermektedir.

Karadağ'da günlük yaşam, diğer Balkan ülkelerinde olduğu gibi yavaş tempolu ilerler ve çalışma saatleri kısa olabilir.

İş toplantılarında, meslektaşının unvanını önce ve ardından soyadını belirtmek çok önemlidir. İlk adların kullanımı yalnızca özel toplantılar için amaçlanmış olup, kişisel bir ilişki kurulduktan sonra kullanılır.

Karadağlı bir ortağa yalancı olduğunu söylememek ve ona parmakla işaret etmemek önemlidir. Ayrıca, birinin arkasını dönmek ya da ellerinizi cebinizde tutmak saygısızlık olarak algılanabilir.

Karadağ'daki çalışma saatleri, Pazartesi – Cuma günleri sabah 08.00 akşam 16.00 arasındadır. Özel sektörde çalışanlar, yöneticilerinin onayı dahilinde saatleri daha erkene alabilirler. İş yasal çalışma süresi haftada 40 saattir. Bir çalışanın yılda 18 iş günü izni vardır. (Montenegrin Promotion Investment Agency, <https://antislaverylaw.ac.uk/wp-content/uploads/2019/08/Montenegro-Labour-Law.pdf>).Ülkede genellikle dünya standartlarına uygun çalışma gün ve saatleri geçerlidir, haftada beş iş gününe denk gelir.

Karadağ'da yerel saat, GMT'den (+1) bir saat ileridedir (Ticaret Bakanlığı, 2024, s.23).

Bir yabancıнын toplantıya zamanında gelmesi beklenirken Karadağlının biraz geç kalması mümkündür. Her şeyin nispeten yakın olması nedeniyle, genellikle hızlı hazırlanırlar ve sadece birkaç dakika önce hareket ederler (<https://montenegro-for.me/2016/01/10-insider-tips-on-how-to-deal-with-montenegrins-if-you-are-a-foreigner/>).

Karadağ'da, insanlar genellikle geleneksel ev yapımı rakı ile kadeh tokuşturarak ve "Živjeli!" diyerek kadeh kaldırır. Resmi durumlarda genellikle ev sahibi tarafından bir konuşma yapılmaktadır.

Karadağ'daki tüketicinin alışkanlıklarını anlamadan. Bu pazarda etkin bir rol oynamak mümkün değildir. Karadağlıların yeni, modern, niş ve görsel olarak çekici ürünlere olan ilgisi oldukça yüksektir. Bu eğilim neredeyse her sektör için geçerlidir. Bu nedenle, Karadağlıların bu tercihlerinin yanı sıra, daha geleneksel alışkanlıkların da gözlemlendiği tüketim alışkanlıklarını dikkate almak ve buna uygun ürünlerle pazara girmek önemlidir (T.C. Ticaret Bakanlığı, s. 14).

3.3.1. Selamlama ve Hitap Şekilleri

Selamlaşmanın kültür içi iletişimdeki merkezi konumu, kültürlerarası (interkültürel) iletişim için de geçerlidir. Her dil ve kültürde o dil ve kültürü biçimlendiren değer yargılarının, gelenek ve göreneklerin belirlediği standartlaşmış selam şekilleri vardır. Bireyler dilin sunduğu alternatif selam türlerinden kendilerince uygun gördükleri ve karşısındaki kişi ya da kişilerin de uygun göreceğini varsaydıkları birini veya birkaçını, iletişim zamanını, mekanını ve ortamını da dikkate alarak kullanırlar. (Selçuk, 2005:2). Bu bağlamda, selamlaşma sadece dilin bir yönü değil, aynı zamanda iletişimin temel bir unsurudur.

Tokalaşma, göz teması, reverans (hafif eğilerek selam verme) veya el öpme gibi etkileşimde selamlaşmayı bütünleyen, ya da kendi başına selam işlevi gören davranışların uygulama ve algılamasında da toplumdan topluma, kültürden kültüre farklılıklar görülür (Oksaar 1988:51).

Yaygın selamlamalar arasında Dobro jutro (Günaydın), Dobar dan (İyi günler) veya Dobro veče (İyi akşamlar) bulunmaktadır. Diğer selamlamalar arasında Zdravo (Selam) veya Šta ima? (Ne haber?) yer almaktadır. Ayrılırken, insanlar Dovidenja (Görüşmek üzere) derler. Kentsel alanlarda, Čao (İtalyanca Ciao'dan, "Merhaba" anlamına gelir) popülerdir. Pozdrav (Selamlar, Hoşça kal) karşılaşma veya ayrılma sırasında kullanılır (Republic of Montenegro, 2011).

Genel olarak, iş etiği kodu Karadağ'da Avrupa'nın geri kalanında ve ABD'de olduğu gibi benzerdir.

Bir toplantının başında ve sonunda el sıkışmak kabul gören bir gelenektir.

Karadağ'da birisiyle tanışırken el sıkışmak yaygın bir selamlamadır. Birini ilk kez gördüğünüzde öpmek pek yaygın değildir, ancak ilk görüşten sonra o kişiyle daha yakın temas kurarsanız yanaklarından üç kez öpün. Elbette kucaklaşarak bir veya iki kez öpmek de mümkündür (Van Twillert, 2016).

Karşılaşmada ve ayrılırken bireylerin tek tek herkesin elini sıkmaları genellikle beklenir. Karadağ kültüründe, tanıdık ve dostlar arasında kucaklaşma ve yanaktan üç kez öpme gibi eylemler yaygın bir uygulamadır. Ayrıca, Karadağlılar tanıştıkları kişiye genellikle 'Sen' şeklinde hitap ederler ve samimi bir iletişim kurmak için senli-benli konuşmayı tercih ederler.

İş toplantılarında, meslektaşların unvanlarının önce ve ardından soyadlarının kullanılması son derece önemlidir. Adları yalnızca özel toplantılarda kullanılmalıdır ve kişisel bir ilişki kurulduktan sonra tercih edilmelidir.

Konuşma sırasında yüz ifadeleri ve el hareketleri oldukça yaygındır. Birisiyle konuşurken göz temasını kurmak son derece önemlidir. Nesnelere veya insanlara parmakla işaret etmek kaba bir davranış olarak kabul edilir ve bu eylem provokatif olarak algılanabilir. Bir kişinin elini avucuyla

yanaklarına dokunması, bir başarıya olan gururu veya kişinin vicdanının temiz olduğunu ifade eder. Bu durum, "onun yanağı temiz" ifadesiyle uyumlu olup, birinin "kirli yanağı olduğunu" belirtmek ise suçluluğu veya kötü davranışı ifade etmektedir (Republic of Montenegro, 2011, s. 3).

3.3.2. Kıyafet

Giyim tarzı ve anlayışı simgesel anlatım gücü oluşturmaktadır. İnsanların yaşadığı coğrafyayı, mensup olduğu topluluğu, hangi dinden olduğunu anlamak çoğu kez bu simgesel anlatım gücü ile mümkün olmaktadır (Cihangir, 2003, Koç, vd., 2007:5 den). "Öyle ki bir ulusu oluşturan dil, din, ırk, toprak bütünlüklerinin yanı sıra kıyafetlerde giyildikleri toplumun simgesi olmuştur" (Çetin, 1995:16).

Karadağ'da iş toplantıları için kabul gören giyim tarzı erkekler için resmi bir takım elbise giymek iken, kadınlar şık ama abartısız bir şekilde giyinmektedir. Erkekler genellikle koyu renk takım elbise giymekte ve genellikle beyaz veya mavi tonlarında gömlek tercih etmektedir. Özellikle resmi kurumlarda kravat takılmaktadır.

Günlük yaşamda, erkekler genellikle spor giyim tercih ederken, kadınlar ise genellikle zarif kıyafetler giymeyi tercih ederler.

Şekil 11. Karadağ yöresel kıyafeti



Kaynak: Karadağ'ın erkek ve kadın milli kıyafeti, <https://www.pinterest.com/pin/262756959481849485/>, Erişim tarihi: 08.05.2024.

3.3.3. Estetik ve Renkler

Estetik bir kültürdeki güzel sanatlar (müzik, çeşitli sanatalar, dans vb.) hakkında bilgi verir. Estetik bir kültürün sanatına, tiyatrosuna, müziğine ve dansına yansıyan güzellik ve kalite anlayışı olarak ifade edilebilir (Melemen, 2017, s. 78).

Karadağ kültürü, kendine özgü birçok ögeye sahiptir. Bu ögeler arasında geleneksel Karadağ müziği ve dansları, özellikle kıyı bölgelerinde yaygın olan balıkçılık ve denizcilik geleneği, Karadağ mutfağındaki benzersiz lezzetler ve yöresel el sanatları gibi unsurlar öne çıkmaktadır. Ayrıca, Karadağ'da düzenlenen geleneksel festivaller ve etkinlikler, halkın kültürel kimliğini kutlamak ve yaşatmak için önemli bir platform sunmaktadır. Örneğin, Kotor Karnevalı gibi renkli ve coşkulu etkinlikler, ziyaretçilere Karadağ'ın geleneksel kültürünü yakından tanıma fırsatı sunmaktadır. Bu ögeler, Karadağ'ın eşsiz kültürel dokusunu oluşturan önemli unsurlardır (Grağanska alijansa, 2021).

Halk müziği ve müzikal yaratıcılık, yüzyıllar boyunca farklı etkiler altında kalmıştır. Karadağ'ın müzik sanatı Güney Slav yaratıcılığıyla bağlantılıdır ve folklor tarafından belirlenmektedir (Karadağ kültürü, folkloru ve müziği, <https://www.panacomp.net/crnogorska-kultura-folklor-i-muzika/>, 09.05.2024).

Karneval, Karadağ'daki renkli ve canlı festivallerden biridir. Bu festivaller genellikle bahar aylarında, özellikle Şubat ve Mart aylarında kutlanmakta ve ülkenin farklı bölgelerinde çeşitli etkinliklerle gerçekleştirilmektedir. Karneval, sokak partileri, kostüm yarışmaları, müzik ve dans gösterileri, sokak tiyatroları ve diğer eğlenceli etkinliklerle dolu bir etkinliktir. Kotor Karnevalı, uluslararası katılımcıları ve büyüleyici atmosferiyle tanınır ve her yıl binlerce ziyaretçiyi çekmektedir.

Karadağ'ın festivalleri ve karnavalları arasında Mimoza Festivali, Fascinada, Göl Şenliği, Karadağ Film Festivali, Bokeljska Noc, Deniz Dansları Festivali ve Budva Karnavalı yer almaktadır.

Karadağlılar iş dünyasında genellikle profesyonellik ve ciddiyet yayan sade renkleri tercih etmektedir. Buna siyah, gri, lacivert ve beyaz gibi renkler dahildir. Bu renkler genellikle takım elbise, iş gömleği, etek ve diğer iş kıyafetlerinde kullanılmaktadır.

3.3.4. Kartvizit değişimi

Melemen'e (2017: 92) göre, kartvizit uluslararası ticarete tarafları birbirine tanıtan ve üzerindeki bilgilerle firmaların kurumsal kimliğini yansıtan önemli bir basılı araçtır. Sadece iletişim aracı olmanın ötesinde, bir nezaket ve saygı ifadesi olarak da kabul edilir ve karşı tarafa verilen önemi gösterir.

Karadağ kültüründe genellikle, iş görüşmelerinin başlangıcında kartvizit değişimi yaygındır. Ancak, işle ilgili olmayan etkinliklerde tanışılan kişiler, işle ilgili konularda kartvizit talep edebilirler.

Kartvizitler sadece Karadağca yazılardan değil genelde üzerinde İngilizce yazılarda bulunmaktadır.

3.3.5. Yeme – İçme Alışkanlıkları

Bir toplumun yeme içme alışkanlıkları, yaşadığı yörenin coğrafik, tarımsal ve sosyo-kültürel özelliklerinin yanı sıra başka toplumlarla olan etkileşiminden de etkileşiminde (Baysal, 2001).

Ülkelerin yemek kültürü, tarihsel süreçte birçok ticari ve siyasi anlaşmanın oluşmasında önemli bir rol oynamış ve uluslararası ilişkilerde belirgin bir etkiye sahip olmuştur. Hatta, eski toplumlarda henüz devletleşme sürecinin tam olarak gerçekleşmediği dönemlerde, özellikle tuz ve karabiber gibi bazı baharatların ticareti aracılığıyla gelişen ekonomik ilişkiler, yeni siyasi bağlantıların kurulmasına veya mevcut ilişkilerin güçlendirilmesine katkıda bulunmuştur (İchijo ve Ranta, 2018).

Karadaę'nın geçmişi, jeopolitik ve jeostratejik açıdan büyük glerin ve imparatorlukların ilgisini çekmiştir, bu da sık sık savaşlar ve halkın büyük acılarına yol açmıştır. Aynı zamanda, modern Avrupa kültürel etkileri ve eğilimleri Karadaę'ı etkilemiştir, özellikle beslenme alışkanlıkları üzerinde. Modern Karadaę'ın mutfağı, Türk, İtalyan ve Avusturya mutfağı gibi çeşitli Avrupa ve Avrasya mutfaklarından etkilenmiştir (Vujaić ve Kovaević, 2016).

Karadağ'ın coğrafi konumu, yemek kültürünü büyük ölçüde etkilemiştir. İtalyan mutfağından esinlenen kurutulmuş etler, peynirler, yahniler ve orbalar, Karadağ mutfağının önemli bileşenlerindendir. Ayrıca, Türk mutfağı da Karadağ'ın yemek kültürünü etkilemiştir; musakka, sarma, börek ve pide gibi Türk mutfağına özgü yemekler, Karadağ mutfağında yaygın olarak bulunmaktadır. Karadağ'ın kıyı kesimlerinde Akdeniz mutfağı ve deniz ürünleri daha yaygınken, i kesimlerde Türk mutfağından esintiler içeren yemekler daha fazladır. İçecek kültürü açısından, şarap ve alkollü içecekler, İtalyanlarda olduğu gibi Karadağ'da da yaygın bir şekilde tüketilmektedir.

Karadağlılar günün ilk öğününde ekmek, peynir, jambon ve diğer hamur işlerini tüketmektedirler. Günün ikinci öğünü geleneksel olarak öğle vaktinde veya öğleden sonra tüketmektedirler. Karadağlılar için günün en önemli öğünü öğlen yemeğidir. Öğün çorba, ana yemek, peynir ve ekmekten oluşmaktadır. Akşam yemeği aile için bir ritüel niteliğindedir. Akşam yemekleri genellikle hafif olmakla birlikte yumurta, peynir, patates ve kızarmış etten olmaktadır (Republic of Montenegro, 2019; Varol ve Gök, 2022, s. 778).

Karadağ kültüründe misafirperverlik kutsal kabul edilir ve yaşlılar, misafirleri ağırlama ve onlara eşlik etme görevini bir onur olarak görürler. Misafirlere her zaman özel ilgi gösterilmektedir. Geleneklere göre, bugün bile bir karşılama ikramı olarak 'priganice' (küçük çörekler) sunulur. Bu 'priganice' un, su, yağ, tuz ve şekerle hazırlanır ve genellikle bal, krema, peynir veya reçelle servis edilir.

Karadağ'da, şirketler, özel iş toplantılarının iş yerlerinde değil genellikle bir restoranda yemek eşliğinde yapılmasını tercih etmektedirler.

Karadağ'da, çay (bitki çayları), sadece hasta olduğu zaman tercih edilen bir içecektir. Dolayısıyla, bir toplantı sırasında çay istemek, sizin hasta olduğunuz şeklinde algılanabilir. Bu yüzden genellikle kahve tercih edilmektedir (Kolay İhracat, 2023). Çay, Türkiye'deki gibi toz halinde değil, bardak poşetleri şeklinde marketlerde bulunmaktadır.

Yemek kültürü bakımından, Karadağ'ın mutfağı Türk mutfağına oldukça benzemektedir. Et yemekleri, börekler ve peynir çeşitleri, Karadağ mutfağının temel bileşenlerindendir.

Karadağ yemekleri olarak etli yemekler, börekler, peynir çeşitleri ilk sıralarda yer almaktadır. Et yemekleri genellikle patates, lahana ve polenta ile servis edilmektedir. Karadağ mutfağı genellikle et ağırlıklıdır ve özellikle kurutulmuş etlerden yapılan yemekler oldukça popülerdir. Türk mutfağından farklı olarak, domuz eti Karadağ'da geniş bir şekilde bulunmaktadır, zira nüfusun büyük bir kısmı Ortodoks inancına sahiptir. Tadılması gereken en meşhur yemekler: kačamak, cicvara, ražnjići, ćevapi, gulaš, peynir, popara, popeci, burek, deniz ürünleri...

En önemli yiyeceklerine; sardele (balık ızgara), buzara (kabuklu deniz hayvanlarıyla yapılan şaraplı bir tür güveç), njegusi proscuitto (kurutulmuş bütün domuz bacağı ince kesilip yerel peynir ve lahana ile servis edilir), ispod sača (dana, kuzu veya keçi ile yapılan içerisinde patates, soğan, domates ve biber olan bir tür güveç) ve ćevapi (ızgara köfte) örnek verilebilir (Pavlovic, 2019).

Anadolu esintisini hissettiren Pasulj, Musaka ve Sarma. Türkiye'deki isimleri ile fasulye yemeği, musakka ve lahana sarması (Yüksel, 2019). Karadağlılar tatlı ve hamur işi olarak reçel, pasta, börek ve baklava tüketmektedirler (Vujačić vd. 2017, s. 43-44).

Karadağ'ın içecekleri genellikle alkollü ve alkolsüz olmak üzere iki kategoride sınıflandırılabilir. Alkolsüz içecekler arasında 'Sok od Šipka' (nar şurubu) en bilinen içeceklerden biridir ve aynı zamanda Türk kahvesi de sıkça tüketilmektedir. Karadağlılar, Türklerin sıklıkla çay içmesinin aksine, genellikle kahve tercih etmektedirler. Kahvelerde genellikle "dojč" kahvesi sipariş edilir, bu da uzun macchiato'ya benzer. Ayrıca, Türk kahvesi neredeyse her yerde bulunabilir ve evlerde de sıkça tüketilmektedir.

3.3.6. Hediyeleşme

Hediye genellikle, "insanlar arasında sevgi ve dostluk nişanesi olarak veya muaşeret kaidesi uyarınca karşılıksız verilen nesne" anlamına gelir (Bardakoğlu, 151).

Hediye vermek daima çok dikkat ve iyi bir araştırma gerektiren bir davranıştır. Kùltürler arasında hediyelerin taşıdığı anlamlar değişmektedir. Masumca verilen bir hediye o ortamda çok kaba veya yanlış anlamlara yol açabilir. Verilmesi düşünülen hediyelerin alıcı ÷lke kùltüründe ne anlama geldiğine mutlaka bakılmalıdır (Melemen, 2017, s. 86).

Karadağ'da iş toplantılarında genellikle hediye verme geleneği nadiren uygulanmaktadır. Ancak ev ziyaretlerinde "eli boş" gidilmemesi gerektiği yönünde bir görüş vardır ve bu konuda kahve, çiçek, pasta ya da çikolata en yaygın tercihler olmaktadır.

Çiçek götürülecek ise tek sayı olmasına dikkat edilmelidir. Çift sayıda çiçek genellikle taziye vb. sebeplerle götür÷lmektedir (Ticaret Bakanlığı, 2024). Ayrıca belirtmek gerek ki, çiçek seçerken karanfil tercih edilmemelidir çünkü karanfil çoğunlukla cenazeler için alınmaktadır.

Düğünlerde hediye yerine para verme geleneği yaygınlaşıyor. Doğum günleri ve düğünler gibi kutlamalarda sıklıkla bir şişe içki, genellikle şarap veya viski getirildiğini de vurgulamak gerekir.

3.3.7. Dini ve Ulusal Bayramlar

Karadağ'daki resmi tatiller:

1 Ocak - Yeni Yıl

7-8 Ocak - Noel (Ortodoks)

5 Nisan - Paskalya Tatili (Ortodoks) (tarih değişebilmektedir)

1-2 Mayıs - İşçi Bayramı

21-22 Mayıs - Bağımsızlık Günü

13-14 Temmuz - Milli Gün

13 Kasım - Petar Petrovic Njegos'un Doğum Günü

Karadağ'daki milli tatil günleri ile birlikte Temmuz ve Ağustos aylarında iş randevuları yapmaktan kaçınılmaktadır.

Türkiye'de çoğunluk tarafından Ramazan ve Kurban Bayramı kutlanırken, Karadağ'da durum farklıdır. Bu tatillerde yalnızca Müslüman inancına mensup kişiler çalışmamaktadır. Tüm devlet kurumları diğer günlerde olduğu gibi normal şekilde çalışmaktadır.

Milli ve dini bayramlarda, karşı taraftan bir mesaj almak genellikle hoş bir jesttir. Bu tür kutsal günlerde, mesaj göndermek sıklıkla olumlu bir tepkiyle karşılanabilir.

3.3.8. Din

Tarihin her döneminde var olan din, insan yaşamında önemli bir etkiye sahiptir. İnsanın çevresini algılamasında, çevreye verdiği tepkilerde belirleyici bir rol oynar (Giddens, 2012: 579-580).

Din, toplumların inançları, tutumları ve değerleri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Farklı dinler, insanları çeşitli inançlar altında bir araya getirirken, küresel pazarlama etkinliklerine de yansıyan farklılıklara neden olur. Örneğin, Müslüman ülkelerde Ramazan ayı boyunca oruç tutulurken, Noel tatili sırasında Hristiyan ülkelerinde işler yavaşlar. Ayrıca, dinî inançlar, tüketim alışkanlıklarını da etkiler; bazı ülkelerde belirli yiyeceklerin tüketimi dini nedenlerle yasaklanır, örneğin, Müslüman ve Musevi ülkelerde domuz eti tüketilmez (Özsoy, 2018, s. 4).

2011'de yapılan nüfus sayımına göre, ülke nüfusunun yüzde 72,07'sini Ortodokslar, yüzde 19,11'ini Müslümanlar ve yüzde 3,44'ünü Katolikler oluşturmaktadır (Nudurhan, 2023).

Karadağ'ın dini yapısı, Doğu Ortodoks Hristiyanlığı, Katolik Hristiyanlığı ve İslam dininin kültürel etkileriyle biçimlenmektedir. Ülkenin nüfusunun çoğunluğunu oluşturan %72.07'lik oranla en yaygın din, Ortodoks Hristiyanlıktır. Bu dini çeşitlilik, ülkede farklı dini geleneklerin izlerini sürmek ve kutlamak için bir ortam sunmaktadır.

Ortodoks Noel, Karadağ'da 7 Ocak'ta kutlanmaktadır ve bu kutlamalara 'Slava' adı verilen gelenek eşlik etmektedir. Bu gelenek, evlerin bir ağaç dalıyla süslenmesi ve bu dalın Noel arifesinde kesilmesiyle simgelenmektedir. Kesim esnasında çeşitli ritüeller gerçekleştirilir. Ayrıca, Karadağ'da İslam inancının da büyük bir nüfusa sahip olduğu göz önünde bulundurulmalıdır; bu nedenle, Ramazan ayı boyunca oruç tutma gibi dini uygulamalar yaygındır.

3.3.9. Dil

Uluslararası ticaretin kültürel dokusunda belirgin bir rol oynayan dil, iletişimin derinliği, tonu ve muhatabın fikirlerindeki çeşitliliği ifade etmede kilit bir araçtır. Dil, sadece uluslararası düzeyde değil, aynı zamanda bir ülke içinde dahi çeşitlilik gösteren lehçe ve dil farklılıklarını dikkate almayı gerektiren bir faktördür. Uluslararası ticaret için adım atan bir işletmenin, sadece yerel dillerle değil, aynı zamanda farklı lehçeler ve dil varyasyonlarıyla da ilgilenmesi önemlidir. Bu, işletmenin iletişim becerilerini geliştirmesi ve kültürel farklılıklara duyarlılık göstermesi açısından kritik bir öneme sahiptir (Melemen, 2017, s.81).

Uluslararası iletişimde temel gereklilik, ortak bir dilin kullanılmasıdır. Bugün, iş dünyasında İngilizce'nin artık "lingua franca" olarak kabul edildiği ve küreselleşme sürecinin, İngilizce'nin iletişim dili olarak yaygınlaşmasına katkı sağladığı bilinmektedir (Tenberg, 1999).

Karadağ dili, Karadağ halkının dili olarak kabul edilmektedir. Bu dil, Karadağlılar, Boşnaklar, Sırp ve Hırvatlar arasında ortak bir miras olan ştokav sistemine atıfta bulunmaktadır. Her bir toplumun, kendi tarihsel sürecini, kendini gerçekleştirmesini ve ulusal kimliğini tanımlayan bu sistemde kendine özgü bir kısmı bulunmaktadır (MATICA Crnogorska, 2014).

Karadağ'ın resmi dili Karadağca'dır (Montenegrin). Karadağ'da konuşulan diğer diller ise Sırpça, Boşnakça, Arnavutça ve Hırvatça'dır (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2024, s.23).

Karadağ'daki iş insanlarının çoğunun, iyi derecede İngilizce dil becerisine sahip olduğu bilinmektedir. Anadilleri Karadağca olsada, ülke genelinde İngilizce çok iyi konuşulmaktadır. İş görüşmeleri ve yazışmaları İngilizce olarak yapılmaktadır.

Sözle anlatılamayan ya da belirtmek istenmeyen konular ticari görüşme yapılan bir muhababa beden diliyle kontrol dışı olarak ifade edilebilir. Uluslararası ticarete karşı tarafın doğru anlaması halinde sözsüz iletişim aracı olan beden dili de etkili bir rol oynamaktadır (Melemen, 2017, s. 83).

Özsöy'e (2018: 40) göre, beden dili, göz teması, jestler ve mimikler gibi sözsüz iletişim araçları, sözlü iletişim kadar büyük önem taşır. Aynı kültürden gelen kişiler, iletişim sırasında kullandıkları sözsüz iletişimi anlayabilirken; diğer kültürlerden olan insanlar, bu tür sözsüz iletişimi anlamakta zorlanabilir ve hatta yanlış anlamalara yol açabilirler.

Karadağ kültüründe el sıkışma ve görüşmelerde göz teması, iletişimin temel unsurları arasındadır. Görüşmelerde veya karşılaşmalarda samimiyeti ifade etmek için bazen el hareketleri (omuza dokunmak gibi) dostluk işareti olarak kabul edilmektedir. Vücut dili, iletişim sürecinde önemli bir rol

oynamaktadır ve kişiler arasındaki ilişkilerin anlamını ve tonunu belirleyebilir. Karadağlıların vücut dili genellikle samimi ve açık olabilir, sık sık jestler ve dokunma içerebilir, bu da iletişimin daha sıcak ve yakın olmasını sağlamaktadır.

3.4. Karadağlılar ile İş Müzakereleri

Müzakere terimi, Latince "ticaret yapmak ve iş yapmak" anlamına gelen "negotiari" kelimesinden gelmektedir (Sıgı ve Varoğlu, 2013). Müzakere, sözlükte karşılıklı görüş alışverişi, anlaşma manalarına gelir. Literatürde ise iki veya daha fazla tarafın başlangıçta hedefleri farklı olsa da birlikte bir sonuca ulaşmalarını gerektiren durumlarda karşılıklı kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için tartışma ve ikna yoluyla farklılıkları çözmeye çalıştıkları kişiler arası bir etkileşim süreci diye tanımlanmaktadır (Çetin, 2002, s. 7). Bu nedenle iş müzakereleri, mevcut müzakere taraflarının ortak hedeflerin yanı sıra bazı karşıt hedeflere, yani çıkarlara sahip olması halinde, arzu edilene ulaşmak için temel bir araçtır. Dolayısıyla, müzakere becerilerinin kalitesinin iş başarısı üzerinde olduğu kadar genel olarak başarı üzerinde de doğrudan bir etkisi olduğu söylenebilir (Segetlija, 2009, s. 26).

Karadağ, misafirperverliği ve rahat yaşam tarzıyla tanınmaktadır ve bu durum genellikle iş kültürüne de yansımaktadır. Karadağ'da iş dünyasında ilişkiler ve kişisel bağlantılar sıkça önemli bir rol oynamakta olup, iş müzakereleri hızlı işlemlerden ziyade genellikle güven ve dostlukların kurulmasına daha fazla odaklanmaktadır. Yaşlılara ve otoriteye saygı da kültürel bir öneme sahiptir ve iş insanları genellikle geleneklere ve örf adetlere büyük bir saygı göstermektedirler (TürkCham Montenegro, <https://turkcham.me/tr/osnivanje-kompanije-u-crnoj-gori-uvid-u-crnogorsku-poslovnukulturu/>, Erişim tarihi: 10.05.2024).

Şirketler, genellikle karar alma yetkisini şirketin en üstünde bulunan bir hiyerarşik yapıya odaklama eğilimindedir (Kolay İhracat Platformu, 2024, <https://www.kolayihracat.gov.tr/is-kulturu/karadag>).

Karadağ'daki toplantılar genellikle resmi olmayıp, önceden belirlenmiş bir gündem olmadan gerçekleşmektedir. Konu dışı konuşmalar konuşmalar sıkça yaşanır ve toplantılar bazen bir kaç saat kadar daha uzun sürebilir. Dolayısıyla, katılımcıların sabırlı olması gerekmektedir. Pazarlık beklenmekte olup, Karadağlılar katılımcıları hızlı kararlar almaya yönlendirmektedirler, bu yüzden sakin ve odaklı kalmak önemlidir.

Müzakereler zor olabilir çünkü Karadağlılar yabancılar tarafından kullanılma endişesi taşımaktadırlar. Kararlar kolaylıkla geri alınabilir ve basit bir görevi tamamlamak için birkaç ziyaret gerekebilir. Çok sabır gerekecektir.

Karadağ kültüründe, bay ve bayan kelimelerinin kullanımı oldukça önemlidir. Müzakereciye soyadıyla hitap etmek gelenekseldir. Unvanlar da büyük bir önem taşımaktadır. Üst düzey ve devlet görevlilerine isimleriyle değil soyadlarıyla hitap etmek daha uygundur.

İş yemekleri genellikle restoranlarda tüketilmektedir. Restoran tercihleri genellikle deniz ürünleri ve zeytinyağıyla hazırlanmış sebze yemeklerini içermektedir. Yemekle birlikte şarap, öğle ve akşam öğünlerinde tüketilmektedir. Genellikle, yemekler Türk mutfağına benzemektedir. Et yemekleri, hamur işleri ve çorbalar çoğu menüde bulunmaktadır.

Ev sahipleri, müzakereci olanlar dâhil, nadiren evlerinde misafir ağırlarlar. Ev, aile ve sunulan yemeklere gösterilen saygı ve övgü büyük önem taşımaktadır. Yemeğe giderken şarap, çiçek ve çikolata en uygun hediyelerdendir.

Karadağ'da kahve kültürü çok önemlidir. Kahve içmeyi severler.

Çoğu Karadağlı şirket, ticarete risk almaktan kaçınmak için tercihen kendi ana dillerinde iletişim kurarak ticari ilişkiler kurmayı tercih etmektedir. Bu yaklaşım, ülkenin genellikle eski Yugoslavya coğrafyasında yer alan ve aynı dili konuşan ülkeler ile ticaret yapmasına sebep olmaktadır. Bu durum, Türkiye'nin işletmeleri için bir dezavantaj oluşturabilirken, Karadağca (Sırpça/Boşnakça) kullanılarak yapılan ticari teklifler, Türk firmalarının üçüncü ülke işletmelerine karşı daha avantajlı olmalarını sağlayacaktır (Ticaret Bakanlığı, 2024, s. 21).

Bazen Karadağlı müzakereciler, yabancı ortaklarla müzakereler söz konusu olduğunda, kültürel farklılıkların bir sonucu olabilecek belirli bir çekingenlik gösterebilmektedir.

Müzakere sırasında, güven duygusu ve sağlam kişisel ilişkiler Karadağlılar için önemlidir.

Birini Karadağ'da selamlarken el sıkışma standart kabul edilmektedir. Karşılaşma ve ayrılmalarda tokalaşmak gerekmektedir.

Genel olarak, Karadağlılar hayata oldukça rahat bir tavırla yaklaşırlar; zamanın her zaman çok önemli bir değere sahip olmadığı ve etkinlikler veya toplantılar için zamanlamanın genellikle esnek olduğu bir gerçeğiyle örneklenmektedir.

Karadağ ve Türkiye arasındaki ortak tarih, kültürel benzerlikler ve ortak kelimeler, genellikle olumlu karşılanır ve konuşmaların zenginleştirilmesine katkıda bulunur. Özellikle Türkçe ile Karadağca arasında ortak kelimeler bulunmaktadır, bu da sohbet sırasında ilgi çekici bir konu olabilir:

Kapı – Kapija
Mantı – Mantije
Avlu – Avlija
Yastık – Jastuk
Yorgan – Jorgan
Kaşık – Kaşika
Tepsi - Tepsija

3.4.1. İş Müzakerelerinde “Kadın”

Kadın-erkek eşitliği, 1957 Roma Antlaşması'na kadar uzanan Avrupa Birliği'nin temel bir değeridir. Toplumsal cinsiyet eşitliği, başlangıcından itibaren AB entegrasyonunun bir bileşeni olmuştur. Bu nedenle Batı Balkanlar'daki aday ve potansiyel aday ülkelerin uyması gereken katılım koşullarının ayrılmaz bir parçasıdır (Gačanica, Gjoshi & Vrbaški, 2020, s.23).

Karadağ, diğer Batı Balkan ülkeleriyle kıyaslandığında müzakere ve katılım süreçlerinde ve ilgili kurumlarda karar alma yetkisine sahip pozisyonlarda en yüksek sayıda kadına sahiptir (Gačanica et al., 2020, s. 28).

Son yıllarda Karadağ'da kadınların müzakere süreçlerindeki rolü artmakta ve erkeklerle hakları daha eşit hale gelmektedir. Bu nedenle, giderek daha fazla kadının lider konumlarda olduğu kadar, aynı zamanda yol gösteren kişiler olarak da görülebildiği görülmektedir.

Girişimci Mary Nikezić'in ifade ettiği gibi, genç Karadağlı kadınlar için kültürel miras bir avantajdır, engel değil. Mirasları, iş müzakerelerine taze bakış açıları getirme imkanı sunmaktadır. Kadınlık sadece kimliklerinin bir parçası değil, aynı zamanda önemli bir kaynaktır. Feminenlik, benzersiz bakış açıları, güçler ve problem çözme yetenekleri sunmaktadır; bu, erkeklerin hakim olduğu endüstrilerde hayati bir öneme sahiptir. Feminen nitelikler - empati, sezgi, dayanıklılık ve iş birlikçi ve kapsayıcı liderlik - profesyonel birer araç olarak kabul edilmelidir (IOM UN Migration, 2024).

İş toplantılarında, kadınlar genellikle takım elbise tercih etmektedirler. Kadınlar, Karadağ kültürüne zarif bir tarzı tercih etmektedir. Kapalı kadınları iş dünyasında sık sık görmek pek alışılmış bir durum değildir.

3.5. VAKALAR

VAKA 1

Karadağ'da faaliyet gösteren “Tiger Digital Marketing”, dijital pazarlama ve reklamcılık sektöründe önde gelen bir şirkettir. Şirket 2020 yılında kurulmuştur. “Tiger Digital Marketing“ şirketinin müdürü olan Kenan Bey ile mülakat.

Merhaba Kenan Bey. Son birkaç yıldır Karadağ'da iş yapmanızı göz önünde bulundurarak orada iş yaparken karşılaştığınız kültürel farklar nelerdir?

- *Karadağ vatandaşları, iş akışında oldukça sakin ve yavaş hareket etmekten yana.*
- *Pek çok iş yapma ve işe başlangıç(iş kurma) şekli kişisel ilişkilere dayandırılıyor. Bence bu kurumsallığı tehdit ediyor.*
- *Dini kültürlerindeki farklılığı söyleyebilirim. Karadağ halkının yaklaşık %70'lik kısmı Ortodoks Hristiyanlık mezhebine mensup. Ortodoks Noel 7 Ocak'ta, Yılbaşı ise 13 Ocak'ta kutlanmaktadır. Bu tarihler öncesi ve sonrası sıklıkla tatil olması işlerin işleyişine de yansımakta.*
- *Genç nüfusun olabildiğince yardımsever ve atılgan olmasıyla beraber nispeten daha yaşlı nüfusun daha içe kapanık ve çekingen olduğunu söylemem gerek. Türkiye'de ise durum tam tersine genç nüfus özellikle yabancılara daha çekingen yaklaşırken yaşlı nüfusun daha yardımsever ve atılgan olduğunu söylemeliyim. Burada demografik yapı birbirinden ters işliyor Karadağ ile Türkiye arasında.*
- *Kariyer, her iki cinsiyet içinde isteğe bağlıdır.*
- *Karadağlılar, aile yaşamının sunduğu rahatlığa ve duygusal desteğe büyük ölçüde bağımlıdır ve aile kavramı son derece önemlidir.*

Yüzyıllar boyunca Osmanlı İmparatorluğu'nun etkisi altında olduğu hissediliyor mu?

- *Her ne kadar iki ülkenin insanı da Osmanlı İmparatorluğu çatısı altında çok uzun yıllar yönetilmiş olsa da yine Osmanlı'nın izlemiş olduğu dil, din ve kültürel özgürlük politikası sebebiyle çok da fazla Türk kültüründen etkilendiğini düşünmüyorum. Aynı zamanda Osmanlı sonrasında SSCB çatısı altında yaşamış olan Karadağlıların daha yakın tarihte olması sebebiyle daha çok Sovyet kültürünün etkisi altında kaldığını söylemeliyim. Buradaki etkiyi en çok mimari yapılardaki Sovyet izlerinden anlayabiliyorsunuz.*

- *Ek olarak yemek kültüründe muhtemelen Türkiye'nin çok çeşitli ve zengin olmasından da kaynaklı olarak ciddi farklılıklar var.*

Karadağ yemeklerini sevdiniz mi? Hangisini beğendiniz?

- *Türk mutfağından sonra Karadağ mutfağı pek de çeşitli gelmedi bana ama birçok yemeğin Türk etkisinden geldiğini kabul etmeliyim, özellikle Osmanlı etkisi oldukça belirgin. Ancak Türk mutfağının aksine Karadağ mutfağında baharatlar fazla kullanılmıyor. Bu yüzden yemekler daha hafif oluyor.*
- *En çok et yemeyi sevdim çünkü genellikle kuzu eti kullanılır, Türkiye'de ise dana eti daha yaygındır. Karadağ'ın daha lezzetli olduğunu düşünüyorum.*
- *"Ćevapi", "Popeci", "Burek" ve "Begova çorba" gibi yemekleri özellikle beğendim.*

2020 yılında kurulan ve Karadağ'da faaliyet gösteren “SANAA INTERNATIONAL” şirketinin müdürü olan Gulfera Hanım ile gerçekleştirilen olan mülakat:

Merhaba Gulfera Hanım. Bir kaç yıldır Karadağ'da iş yapıyorsunuz. Orada iş yaparken karşılaştığınız kültürel farklar var mı? Nelerdir?

- *Karadağ ve Türkiye kültürel açıdan birbirine oldukça yakın iki ülke. Dolayısıyla minor farklar dışında ticari yatırım için oldukça uygun kültürel açıdan.*
- *Karadağlıların, Türklere göre oldukça yavaş çalışma sistemi . En bilindik örneği ise her şeyin “polako, polako” ilerliyor olması.*
- *Türkiye'den farklı olarak kadın daha özgür ve rahatça dolaşabilir.*
- *Kapalı bir kadın çok nadir görülür.*
- *Çoğu şehirde ezan sesi duyulmuyor.*
- *İş dünyasının büyük bir kısmını kadınlar oluştururken ev hanımı olmak oldukça nadirdir. Kadınlar eğitilmiş ve bağımsızdır.*
- *Toplum çok daha modern ve rahat.*
- *Çorbaları çok sulu, Türkiye 'de ise daha yoğun.*
- *Her yerde kumarhane ve bahis dükkanları var ve Türkiye'den farklı olarak kumar oynamak tamamen yasal.*
- *İnsanlar oldukça fazla kahve içerler. Çayı ise sadece hasta olduklarında içerler.*
- *Alkollü içecekler neredeyse her yerde bulunur.*

Karadağ yemeklerini sevdiniz mi? Hangisini beğendiniz?

- *Hem de çok. En çok sevdiğim yemekler “Kaçamak” ve “Priganice”. Ayrıca, “Ukljeva” balığı da çok sevdim.*
- *Karadağ'da, Türk mutfağına kıyasla et ve kuru et ürünleri, özellikle sucuk ve pastırma gibi belirgin bir şekilde daha lezzetli ve zengin bir tat sunmaktadır.*

Karadağ'da iş yaparken Türk yatırımcıların karşılaştıkları en büyük engeller nelerdir?

- *En büyük engel bürokrasi. Sürekli değişen politik dengeler dolayısı ile sonuçlandırılmayan girişimler mevcut.*
- *Karadağ insanları tez canlı ve aceleci değiller. Dinlenmeyi seviyor, tatile oldukça fazla zaman ayırırlar. Mesai saatleri erken bitiyor. Türk toplumunun*

alışageldiğinden farklı olan bu rahat mizaçları ve çalışma alışkanlıkları, iş yapış hız ve biçimlerine de etkilemekte.

- Çok eski ve gereksiz prosedürlere sahipler.
- Manuel çalışmalar ve dijital altyapının eksikliği. Diplomaların hala sadece kağıt formunda verilmesi, Karadağ'da iş yaparken karşılaşılan diğer engellerden biri olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, Türkiye'deki e-devlet uygulamasıyla karşılaştırıldığında özellikle dikkat çekicidir.
- Siyasi istikrarsızlık.
- Altyapı eksikliği, özellikle kamu ve bankacılık sektörlerinde.
- Nitelikli işgücü eksikliği



VAKA 3

2021 yılında kurulan ve Karadağ'da faaliyet gösteren, “Medilina Aesthetic & Beauty” şirketinin müdürü olan Dr. Erdal HACIOĞLU ile olan mülakat:

Merhaba Erdal Bey. Karadağ'da iş yaparken karşılaştığınız kültürel farklar nelerdir?

- *Türkler genellikle hızlı bir yaşam tarzına sahipken Karadağlılar genellikle daha yavaş bir tempoda yaşarlar, özellikle de sosyal etkileşimlerde ve günlük aktivitelerde.*
- *"Samo polako (yavaş yavaş)" birçok şehir kahvesinde ve sokak kafesinde yaygın olarak karşımıza çıkar. Bu değer, uzun sohbetler eşliğinde kahve içme geleneğinde hala yaşamını sürdürmektedir. Bu sakin yaklaşım, geleneksel yaşam tarzından kaynaklanmakta olup hala belirgin bir şekilde sergilenmektedir.*
- *Yemekler genelde daha hafif ve az baharatlı.*
- *İnsanlar çok uyumlu ve modernidir, aynı zamanda çok daha bakımlı ve her zaman düzenlidir.*
- *Pazarlık yapmayı sevmezler.*
- *Kültürel ailevi format yapısı: Karadağ'da aile, toplumun temel taşıdır ve geniş aile ağıyla güçlü bağlar oluşturur.*
- *Profesyonel işlerde çalışan kadınların oranı daha yüksek. Karadağ'daki kadınlar daha liberaldir, iş dünyasında ve üst düzey pozisyonlarda giderek daha fazla yer alırken, Türkiye'deki kadınlar, genellikle erkeklerin sahip olduğu fırsatlardan yoksun oldukları bir gerçektir.*
- *Öğretmenler ve öğrenciler, yöneticiler ve çalışanlar arasında ast-üst ilişkisi daha fazla hissedilmektedir.*

Karadağ'da yatırım yapma için temel teşvikler ve kolaylıklar nelerdir?

- *Coğrafi yakınlık*
- *Halkının arası çok büyük yakınlık var, hem devlet arasında hem halk arasında yakın ilişkiler bulunur.*
- *Avrupa ve Balkan pazarlarına giriş kapısı olma.*
- *Karadağ'da vergi, bütçe ve birçok konu ile ilgili 40'ın üzerinde yatırım teşviki bulunmakta olup yatırımcılar için pek çok avantaj bulunmaktadır.*
- *Türkiye ile Karadağ arasında güçlü ikili ilişkiler. STA'da önemli bir fırsat.*
- *Kâr vergisi yüzde 9'dur.*

3.6. ARAŞTIRMA

3.6.1. Veri Toplama Yöntemi

Sosyal bilimlerde en yaygın kullanılan veri toplama yöntemi olan görüşmeler genellikle anketler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (A.Yıldırım & Şimşek, 2018). Bu anketler, araştırmacıların açık uçlu soruları da sorabildiği şekilde tasarlanabilir ve görüşmeler yüz yüze, telefonla veya e-posta yoluyla gerçekleştirilebilir (Creswell, 2017).

Bu araştırmada, Türk yatırımcıların ve işletmelerin Karadağ'daki ticari hayatı, karşılaştıkları zorlukları, iş ortamı ve teşvikler hakkındaki görüşlerini değerlendirmek amacıyla derinlemesine görüşme ve anket tekniği kullanılmıştır. Nitel bir yöntem olan derinlemesine görüşmeler, araştırmacılara katılımcılarla yakın etkileşimde bulunarak ayrıntılı bilgiler elde etme imkanı sağlamaktadır.

Literatür taraması sonuçlarına göre, stratejik yabancı doğrudan yatırımların ülke gelişiminde önemli bir rol oynadığı ve yatırımcıların bu süreçte çeşitli faktörleri dikkate aldığı belirlenmiştir (Erkekoğlu ve Kılıçarslan, 2016). Yabancı doğrudan yatırımın, iş maliyetleri, coğrafi konum, liberalleşme, parasal istikrar, siyasi istikrar ve altyapı gelişimi gibi unsurlara dayandığı ve bu etkenlerin önemli olduğu vurgulanmıştır (Schou-Zibell ve Madhur, 2010). Bununla birlikte, yabancı yatırımları artırmaya yönelik teşvik uygulamaları çeşitlilik göstermekte olup, bu teşvikler arasında vergi indirimi, vergi muafiyeti, yatırım indirimleri gibi mali teşvikler bulunmaktadır ve bu durum, yatırımların çeşitlendirilmesine katkıda bulunmaktadır (Akdeve ve Karagöl, 2013). Ayrıca, yabancı yatırımcıların karşılaşılabileceği engeller ya da zorlaştırıcı faktörlerin firmanın açısından önem düzeyi üzerine belirtmektedir (Yıldız ve Kökocak, 2008). Araştırmaya yönelik yapılan literatur çalışmasında, bürokrasi ve idari süreçlerin karmaşıklığı, yavaş çalışma sistemi, yüksek gümrük ve vergi maliyetleri, lojistik ve taşıma altyapısının eksikliği, döviz riskleri gibi faktörlerin yatırım süreçlerini zorlaştırdığını, idari maliyetleri artırdığını ve iş ortamının çekiciliğini azalttığını belirtmektedir (Yıldız ve Kökocak, 2008; Akdeve ve Karagöl, 2013; Shotts , 2015).

İncelenen ve söz konusu çalışmalar, araştırmaya yönelik anket sorularının oluşturulmasında faydalanılmıştır.

Sonuç olarak, Karadağ'daki ticaret faaliyetlerine katılan işletmelerin yöneticileriyle yapılan derinlemesine görüşmeler, katılımcıların deneyimlerini, endişelerini ve önerilerini daha derinlemesine anlamaya olanak tanımıştır. Araştırma için oluşturulan anket çalışmaları, şirketlerin ilgili birimlerinin yöneticilerine mail ile iletilmiş, cevaplar yine aynı şekilde mail üzerinden toplanmıştır.

Tablo 14. Katılımcılara Yöneltilen Görüşme Soruları

1	Karadağ'da ticaret yatırımlarını teşvik eden anahtar faktörleri öncelik sırasına göre belirtebilir misiniz?
2	Ticaret sektöründe Karadağ'da yeni yatırımları çekmek için önerdiğiniz ek teşvikler veya geliştirmeler nelerdir?
3	Şirketinizin Karadağ'da iş yaparken karşılaştığı en büyük engeller zorluk derecesine göre nelerdir?
4	Bu zorlukların üstesinden gelmek veya hafifletmek için önerileriniz nelerdir?

3.6.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evreni, Karadağ'da faaliyet gösteren veya ilgi duyan Türk yatırımcılarını içermekte; bu yatırımcılar Türkiye'nin çeşitli bölgelerinden ve farklı sektörlerden gelmektedir.

Evrenden örnekleme dahil edilecek işletmelerin seçimi için kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Toplam 53 Türk yatırımcı ankete cevap vermiştir. Bu örnekleme, Karadağ'da gerçek kişilerden oluşmakta ve Türkiye'nin farklı bölgelerinden ve çeşitli sektörlerden yatırımcıları kapsamaktadır. Katılımcılar, çeşitli kaynaklardan (e-posta, yüz yüze görüşme, telefon görüşmesi vb.) duyurulan anketi görmüş ve katılmaya istekli olmuşlardır. Bu örneklem, farklı iletişim kanalları aracılığıyla ulaşılan katılımcıları içermektedir.

Bu çeşitlilik, farklı deneyimleri ve bakış açılarını analiz etmemizi sağlayacaktır bu da ortak bir anlayışı ve önemli konuları veya sonuçları belirlemeye katkıda bulunacaktır. Anket Şubat 2024 ile Mayıs 2024 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bu veriler, Karadağ'daki iş ortamının derinlemesine incelenmesine ve gelecekteki yatırımcılar için faydalı bilgilerin sağlanmasına olanak tanımaktadır.

3.6.3. İçerik Analizi

Sürdürülebilirlik raporlarını inceleyen çalışmalarda içerik analizi, bir analiz yöntemi olarak geniş çapta kullanılmıştır (Manetti, 2011). İçerik analizi yöntemi bir metnin sistemli ve tarafsız bir şekilde analiz edilmesini ve metinden sonuçlar çıkarılmasını sağlayan bir araştırma yöntemidir (Wimmer ve Dominick, 2000: 135-136).

Bu çalışmada, elde edilen verilerin değerlendirilmesinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi, toplanan verilerin detaylı bir şekilde incelenmesini ve bu verilerin açıklayıcı kavramlar, kategoriler ve temaları ortaya çıkarmasını gerektirir. İçerik analizinde, toplanan verilere odaklanılır; veri setinde sıkça tekrarlanan veya katılımcı tarafından vurgulanan olaylar ve olgulardan kodlar türetilir. Bu kodlar daha sonra kategorilere ve kategorilerden de temalara dönüştürülür. Benzer ve ilişkili veriler (kodlar), belirli kavramlar (kategoriler) ve temalar altında bir araya getirilerek yorumlanır. İçerik analizi sürecinde katılımcıların görüşlerinin içeriği sistemli bir şekilde analiz edilir (Bengtsson, 2016; Crabtree ve Miller, 1999; Merriam ve Grenier, 2019). Araştırmacı, üç farklı türde veriyi toplamak için genellikle üç farklı yöntemi kullanır: görüşme, gözlem ve yazılı materyallerin incelenmesidir. Nitel yöntemler arasında en sık tercih edileni görüşmedir. Görüşme, insanların bakış açılarını, öznel deneyimlerini, duygularını, değerlerini ve algılarını ortaya çıkarmak için son derece etkili bir yöntemdir. Ayrıca, görüşme sürecinin gözlem ve yazılı belgelerden elde edilen verilerle desteklenmesi, araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini artırır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 40-41).

Nitel içerik analizi araştırmalarında, tanımlayıcı (ne gibi, ne şekilde) ve açıklayıcı (neden, niçin gibi) sorular sıkça kullanılır. Bu çalışmalar, içeriğin göze çarpan yönlerinden ziyade, genellikle derinlerde gizlenen mesajlara ve iletilere odaklanmayı amaçlar (Yüksel, 2019, s. 142).

Bilindiği üzere, veri toplama sürecinde görüşme tekniği ile iletişim önemli bir rol oynamaktadır. İletişim becerileri gelişmiş bir araştırmacının elde ettiği veriler, anket yöntemiyle toplanan verilere kıyasla daha doğru sonuçlar sunabilir ve bu nedenle daha güvenilir olarak kabul edilebilir (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017).

İçerik analizinde veriler görüşme, gözlem veya dokümanlar yoluyla elde edilir. (Eysenbach ve Köhler, 2002; Miles ve Huberman, 1994). Araştırmada verileri elde etmek için görüşme, anket ve dokümanlardan faydalanılmıştır. Verilerin analiz sürecinde, öncelikle elde edilen veriler kodlanmış, tanımlanmış ve son olarak elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

3.6.4. Bulgular ve Tartışma

Tablo 15. Türk Firmalarının Sektörlere Göre Dağılımı

Sektörler	Frekans	Oranı (%)	Geçerli Oran (%)	Kumulatif Oran (%)
İnşaat ve Yapı Malzemeleri	12	22.22	22.22	22.22
Tekstil, Deri ve Hazır Giyim	13	24.07	24.07	46.29
Mühendislik ve AR-Ge	7	12.96	12.96	59.25
Yazılım ve Teknoloji	14	25.93	25.93	85.18
Otomotiv ve Mobilya	8	14.82	14.83	100.00
Toplam	54	100.00	100.00	

Bu araştırma, Karadağ'da faaliyet gösteren işletmeler arasında gerçekleştirilen bir anketten elde edilen verileri kapsamaktadır. Ancak, analiz için dikkate alınan katılımcı sayısı toplam 65 olmasına rağmen, yalnızca işlerinin ticaret faaliyetleriyle ilgili olan 54 katılımcı üzerinde odaklanılmıştır.

Anket yoluyla toplanan işletme verileri, katılımcıların faaliyet gösterdikleri sektörlerle göre gruplandırılmıştır. Bu sektörler, mühendislik, teknoloji, inşaat, tekstil endüstrisi gibi çeşitli sektörleri içermektedir.

Bu analiz için özellikle ilgi çekici olan, ticaret sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin iki ana gruba - mal ticareti ve hizmet ticareti ayrılmasıdır. Bu veriler, ticaret sektöründeki işletmelerin dağılımını göstermektedir ve araştırma hedeflerine uygun olarak faaliyetlerinin daha fazla analizini ve yorumlanmasını mümkün kılmaktadır.

Tablo 16. Örnekleme İlişkin Kodlama

KOD	SEKTÖR
K1	İnşaat ve Yapı Malzemeleri
K2	Tekstil, Deri ve Hazır Giyim
K3	Mühendislik ve AR-GE
K4	Yazılım ve Teknoloji
K5	Otomotiv ve Mobilya

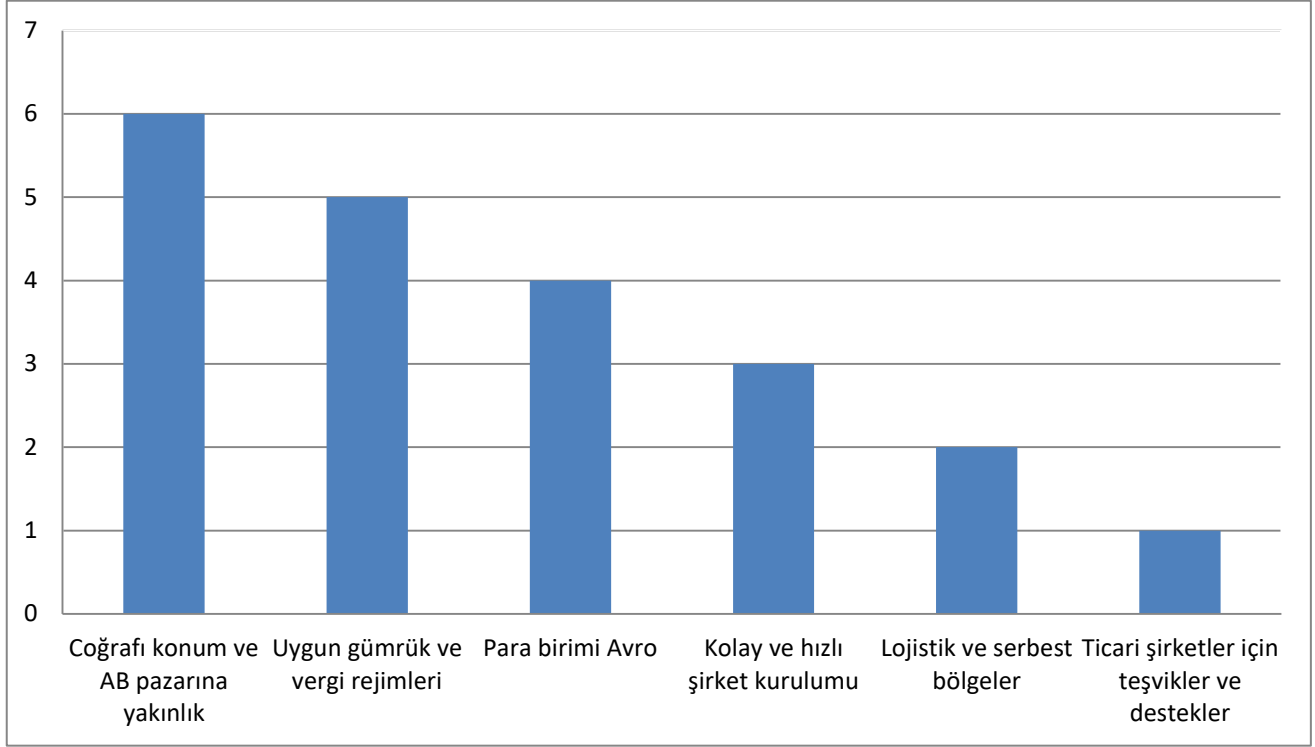
Bu anket çalışması, Türk yatırımcılarla yapılan, Karadağ'daki Türk işletmelerinin özellikleri, çeken sebepleri, karşılaştıkları zorluklar, ülke ve ticaret ortamıyla ilgili görüşleri ile geleceğe yönelik önerileri hakkında bilgi toplamayı amaçlamaktadır. Elde edilen veriler, yabancı sermaye yapısı ve bu alandaki sorunlar hakkında önemli ve yol gösterici bilgiler sunmaktadır.

Katılımcılarla yapılan anket çalışmaları ile toplanan veriler, iki ana başlık altında değerlendirilmiştir. Söz konusu başlıklar “Ticarette Karadağ’ı Seçme Sebepleri ve Ek Teşvik Önerileri” ve “Türk Yatırımcıların Karadağ’da Yaşamış Olduğu Sorunlar ve Çözüm Önerileri şeklinde olmuştur”.

3.6.4.1. Ticarete Karadağ'ı Seçme Sebepleri ve Ek Teşvik Önerileri

Türk yatırımcıları çeken sebepler, çubuk şekil ile görselleştirilecek ve çalışmanın ilerleyen kısmında ek teşvik önerileri ve tavsiyeler sunulacaktır.

Şekil 12. Karadağ'da Ticaret Yatırımlarını Teşvik Eden Anahtar Faktörlerin Önem Sırasına Göre Değerlendirme



Anket sonuçlarına göre, büyük çoğunluk, Karadağ'ı yatırım yapmak için seçme nedeni olarak coğrafi konumunu ve Avrupa Birliği pazarına yakınlığını vurgulamaktadır. Tüm sektörler, konumun en önemli avantaj olduğunu belirtiyor; çünkü Karadağ, Avrupa'nın tam ortasında bir kavşak noktasıdır. Dolayısıyla, Karadağ'da bir şirket açmak, Avrupa ticaretine kapı açmak anlamına gelmektedir. Ayrıca, Avrupa Birliği avantajı da bulunmaktadır. Birçok Türk yatırımcı Karadağ'ın yakın gelecekte AB üyesi olacağına inanmaktadır.

Ana hedefi Karadağ'a ve onun pazarına ulaşmak değil, aslında daha geniş bir AB pazarına Karadağ üzerinden ulaşmaktır veya zaten bilinen şekliyle, turistlere ulaşmak ve onlara satmak, çünkü bu ülke turistler tarafından yoğun bir şekilde ziyaret edilmektedir. 650.000 kişilik nüfus çok büyük talep yaratmamaktadır. Bu nedenle, çoğu yatırım ve ticaret, dışarıdan gelen turistlere dayanmaktadır.

Bir diğ er taraftan, uygun gümrük ve vergi rejimleri, vergilendirme koşullarının uygunluğ una ve yabancı yatırımcılara ulusal muamele sağlanmasına işaret ederek dikkat çekmektedir.

Ondan sonra, avro'nun para birimi olarak kullanılması büyük bir avantaj sağlamakta ve istikrarlı bir ödeme aracı olduğunu göstermektedir. Bunun ana nedenlerinden biri kuşkusuz son yıllarda Türkiye'de yüksek enflasyonun önemli bir sorun olmasıdır. Dördüncü sırada, hızlı ve kolay  irket kurulması, birçok katılımcı tarafından vurgulanan bir faktördür ve bir start up'un başlatılması sırasında kolaylık sağlandığı belirtilmiştir.

Lojistik avantajlarına ek olarak, Bar Limanı'nın ülkenin tek ticaret limanı olması ve otoyolun tamamlanmasıyla Avrupa'ya açılan bir kapı olma potansiyeli vurgulanmaktadır. Bu durum, ülkenin stratejik konumundan kaynaklanmaktadır.

Çalışmada yaptığım nitel araştırma yöntemi ile katılımcılara, "Ticaret sektöründe Karadağ'da yeni yatırımları çekmek için önerdiğiniz ek teşvikler veya geliştirmeler nelerdir?" sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar içerisinde en çok ortak oldukları nokta, günümüzde, yabancı sermayeyi çekmek için yapılan teşviklerin olumlu etkileri ve bu teşviklerin daha da geliştirilmesi gerektiğidir.

  ne çıkan önerilen ek teşvikler arasında şunlar yer almaktadır:

Elektronik İzin Portalı, izin başvuru süreçlerini dijitalleştirerek belge ve başvuru işlemlerini online olarak yapılabilir hale getiren bir portaldır. Ayrıca, ticaret odalarıyla iş birliği yoluyla yenilikleri teşvik eden programlar ve gençler ile yatırımcılar arasında farkındalığın artırılması da önemli olacaktır. İ  gücü eğitimi ve yetenek geliştirme programlarına erişimi kolaylaştıran teşvikler uygulanabilir (K2, K3).

Altyapı projelerine yönelik ek teşvikler, yol, su ve elektrik gibi altyapıyı güçlendiren projelerin hızla tamamlanmasını teşvik edebilir. Hızlı izin süreçleri ve kredi finansmanları yatırımcıların projelerini daha hızlı bir şekilde başlatmalarını sağlayabilir. Aynı zamanda, firmalara yönelik düşük faizli kredi veya finansman desteği sağlanabilir, bu da yatırımların finansmanını kolaylaştırabilir. Altyapı projelerine öncelik verilerek özel fonlar tahsis edilebilir, altyapı yatırımlarında vergi kolaylıkları sağlanabilir ve  evre dostu inşaat teşvikleri uygulanabilir. Yeşil bina uygulamalarını yaygınlaştırmak için vergi indirimleri veya mali teşvikler sağlanabilir, geri dönüşümlü malzemelerin kullanımı teşvik edilerek  evre dostu uygulamaların benimsenmesi desteklenebilir (K1).

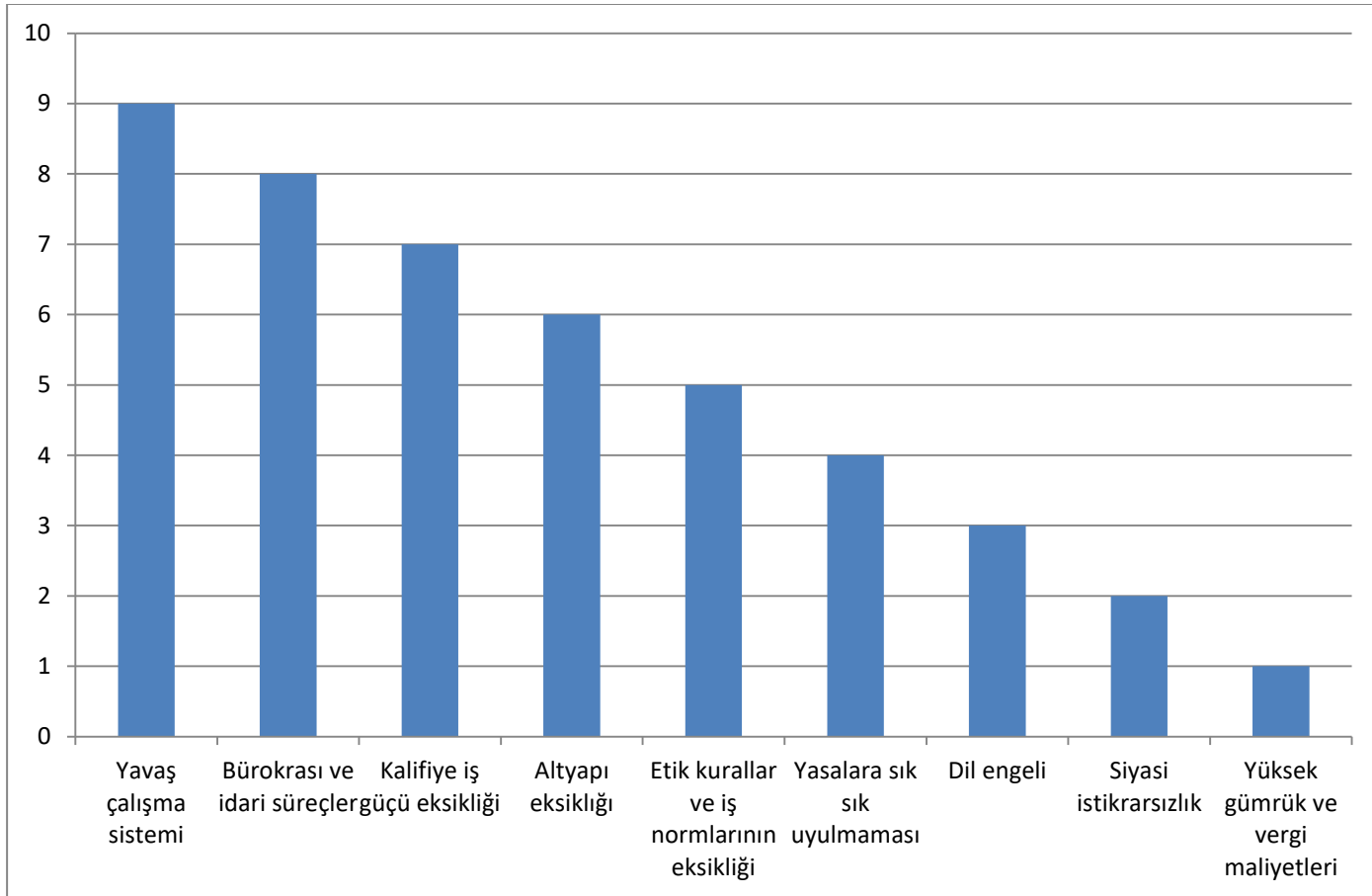
Elektronik altyapı geliştirme, eğitim ve yetenek geliştirme, araştırma ve inovasyon destekleri, girişimcilik ve kuluçka merkezleri, endüstriyel işbirlikleri ve dış yatırım teşvikleri gibi faktörler, sektördeki büyümeyi desteklemektedir. Öncelikle, altyapı geliştirmeleri önemli bir faktördür çünkü yüksek hızlı internet erişimi, güçlü veri merkezleri ve modern Ar-Ge laboratuvarları gibi tesisler. Önemli katkılar sağlayabilir. Eğitim ve yetenek geliştirme, sektördeki nitelikli iş gücünün artmasını ve rekabet gücünün artmasını destekleyebilir. Araştırma ve inovasyon destekleri ise yenilikçi projelerin ve teknolojik girişimlerin teşvik edilmesine yardımcı olabilir (K3, K4).

Lojistik faaliyetlerin ve altyapı yatırımlarının desteklenmesi için özel teşvikler sağlanabilir. Örneğin, taşımacılık ve depolama hizmetlerinde vergi indirimi veya altyapı projelerinde devlet destekleri gibi teşviklerle, sektörün lojistik altyapısının geliştirilmesi ve verimliliğinin artırılması sağlanabilir (K5).

3.6.4.2. Türk Yatırımcılarının Karadağ'da Yaşamış Olduğu Sorunlar ve Çözümler öneri

Türk yatırımcıların karşılaştığı temel engeller, çubuk şekil ile görselleştirilecek ve çalışmanın ilerleyen kısmında bu engellerin çözümü için öneriler ve tavsiyeler sunulacaktır.

Şekil 13. Türk Yatırımcıların Karadağ'da Karşılaştıkları Engel ve Zorlukların Önem Sırasına Göre Derecelendirmeleri



Yukarıdaki grafikte, Türk yatırımcıların Karadağ'daki yatırımları sırasında karşılaştıkları temel zorluklar özetlenmiştir. Bu zorluklar 1 ile 9 arasında bir ölçekte gösterilmiş olup, 9 en büyük zorluğu, 1 ise en hafif zorluğu temsil etmektedir.

Anket sonuçlarına göre, Karadağ'da yatırım yaparken Türk yatırımcıların karşılaştığı en büyük engel yavaş işleyen sistemlerdir. Ardından bürokrasi ve idari süreçler gelmektedir. Diğer zorluklar sırasıyla kalifiye iş gücü eksikliği, altyapı eksikliği, etik kuralların ve iş normlarının eksikliği, yasalara sık sık uyulmaması, dil engeli, siyasi istikrarsızlık ve yüksek gümrük ve vergi maliyetleridir.

Sorunlar:

Anket sonuçlarına göre katılımcılar, Karadağ'daki iyi iş ortamının bazı iş engelleri nedeniyle bozulduğunu vurgulamaktadır. Bürokratik prosedürler, kalifiye iş gücü eksikliği ve altyapının iyileştirilmesi ihtiyacı gibi faktörler, iş yapma ortamını olumsuz etkileyen başlıca zorluklar arasında yer almaktadır. Süreçlerin yavaş ilerliyor oluşu ilerleyen yıllarda Karadağlıların önüne çıkan en büyük engel olabilir.

Çoğu yatırımcı, hukuk sisteminin yavaş işlemesi nedeniyle yaşanan sorunları sıkça dile getirmektedir. Bu durum, ticari konuların çözüm süreçlerinin uzun sürmesine ve özellikle iş hukukuna ilişkin davalar gibi hukuki sorunların yatırımcıları etkileyebileceği endişelerine yol açmaktadır. (K1, K2, K5).

En fazla öne çıkan hususlardan biri, bürokratik zorluklar veya gecikmeler, izin almakta yaşanan sıkıntılar, yerel yönetimler arasındaki siyasi çekişmeler, yatırımların siyasi tartışma konusu haline gelmesi ve basında kullanılmasıdır (K1). Türk yatırımcıların karşılaştığı yaygın bir sorun da, Türkiye'den getirilen diplomaların denklik ve onaylanma prosedürleri oldukça uzun bir zaman almaktadır (K1, K3, K4).

Karadağ kanunlarına göre ruhsat alımı, proje yapımının da sözleşme kapsamında olduğu işlerde zor ve karmaşık olabilir, çünkü yerel yönetimlerin bağımsız idari yapısı ve siyasi uyumsuzluklar nedeniyle yatırımcılar işlerinde karar alma mekanizmalarında tıkanıklıklar yaşayabilirler (K1, K3).

Ayrıca, son birkaç yılda yaşanan siyasi istikrarsızlık da ülkede yavaş ilerleme kaydetme eğilimindedir, hatta yatırımcılar tarafından beklenenden daha yavaş ilerlemektedir. Özellikle kamu ve bankacılık sektörlerinde altyapı eksikliği gözlemlenmektedir, bu da iş yapma ve yatırım yapma sürecini daha da zorlaştırmaktadır. Belirli bölgelerdeki altyapı sınırlamaları ve düzenleyici çerçevelerdeki dalgalanmalar da yatırımın önünde engel teşkil etmektedir.

Çözüm Önerileri:

Çeşitli sektörlerin genellikle aynı engellere işaret etmesi ve benzer çözüm önerileri sunması, birçok işletmenin ortak zorluklarla karşılaştığını ve benzer çözümlerin geçerli olduğunu göstermektedir.

- Bu bağlamda, süreçlerin sadeleştirilmesi ve daha pratik yaklaşımlar, genel olarak ilerleme ve gelişme hızını artırabilir. Özellikle bürokratik süreçlerin hızlandırılması ve yasal engellerin

kolaylaştırılması önemlidir. Bürokratik süreçlerin daha sistemli bir şekilde yönetilmesi ve denetim süreçlerinin sıkılaştırılması gereklidir.

- Altyapısal olarak manuel sistemlerden otomatik sistemlere geçiş sürecinin hızlandırılması gerekmektedir, özellikle banka ve devlet kurumlarındaki sistemlerin iyileştirilmesi gerekmektedir.
- Elektronik altyapının geliştirilmesi gerekmektedir. Elektronik İzin Portalı veya e-İzin Sistemi gibi çevrimiçi uygulamalar, işletmelerin izinlerini ve belgelerini daha hızlı ve verimli bir şekilde yönetmelerini sağlayabilir. Demek ki, manuel işlemlerden elektronik işlemlere geçiş, işletmelerin operasyonel verimliliğini artırmakta ve iş süreçlerini modernize etmektedir. Yatırımların daha hızlı gerçekleştirilmesi için işlem ve izin süreçlerinin hızlandırılması gereklidir.
- Liyakat esasına dayalı, rüşvetsiz ve güvenilir bir düzen kurulmalıdır.
- Avrupa standartlarının uygulanması gerekmektedir.
- Ticari politikaların revize edilmesi gerekmektedir.
- Uluslararası ticari iş birliği anlaşmaları ve sektörel iş birlikleri teşvik edilmelidir.

Bu öneriler, işletmelerin karşılaştığı zorlukları aşmalarına ve daha sürdürülebilir bir iş ortamı oluşturmalarına katkı sağlayabilmektedir. İlerleyen dönemlerde, Karadağ'da ticari faaliyetler için e-ticaretin doğru değerlendirilmesi ve çözüme kavuşturulması, potansiyel bir kazanç kaynağı olabilmektedir.

3.7. SWOT ANALİZİ

Yatırım yeri olarak Karadağ'ın SWOT analizi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
- Küçük bir alanda geniş bir teklif sunumu - İklim koşulları ve coğrafi konum - Doğal değerler - Kültürel-tarihsel miras - Doğal kaynakların zenginliği - DYY çekme potansiyeli - Ödeme aracı olarak avro - Ulusal muamele - Geleneksel tarifler - yiyecek ve içecek - Yabancı yatırımcılar için uygun ortam: düşük gümrük ve vergi oranları - Bölgedeki ülkelerle iyi ilişkiler - Likit ve çözücü bankacılık sistemi - Turizm, enerji ve diğer sektörlerin geliştirilmesi için potansiyel tarım - AB adaylık statüsü ve bölge pazarlarına erişim	- Düşük nüfus - Ağır bürokrasi - Turizmin öneminin farkında olmama - Kamuda çalışacak nitelikli personel eksikliği - Yavaş çalışma sistemi - Uzun bürokratik süreçler - Hizmet kalitesinin düşük seviyesi - Destekleyici altyapının yetersizliği (su temini, yol altyapısı ve otopark) - Çekici olmayan tanıtım (zayıf görsel çözümler) - Manuel çalışmalar, dijitalleşme eksikliği - Yetersiz kalifiye gücü
Fırsatlar	Tehditler
- İyi siyasi ilişkiler - E - ticaret - Doğaya yönelik turizme yönelik uluslararası talebin artışı - Mevcut AB entegrasyonu - Bölgesel turistik merkezlerin geliştirilmesi - Özel - kamu ortaklığı	- KDV artışı - Kırılgan ekonomi - Taşıma maliyetlerinin artması - İklim değişikliğinin etkileri - Plansız inşaat - Zayıf trafik altyapısı - Hava felaketlerine yanıt vermek için gerekli ekipman eksikliği - Kamusal mülkiyet statüsüne sahip plaj alanı eksikliği - Belirli kültürel miras nesnelerinin işlevsizliği - Kötü hava durumunda kültürel altyapının eksikliği - Kalıplaşmış tüketim alışkanlıkları

SONUÇ

Küreselleşme koşullarında ülkeler arasındaki iş birliği, ortak ihtiyaç ve çıkarların karşılanmasına dayanmakta ve bu nedenle giderek önem kazanmaktadır. Vukotić'e (2007) göre, ulusal ekonominin verimliliği çevreye açıklık derecesine bağlıdır. Demek ki, çevre ile bağlantı ne kadar yoğun olursa yerli şirketlerin verimliliği de o kadar yüksek olur. Bu özellikle Karadağ gibi küçük ülkeler için geçerlidir. Bunun tersi de doğrudur.

Bu çalışma, Karadağ'ın dış ticaret sistemi, Türkiye-Karadağ ticaret ilişkileri ve Karadağ ticaret kültürü üzerine kapsamlı bir analiz sunmuştur. Karadağ'ın Osmanlı İmparatorluğu'nun egemenliği altında uzun bir süre geçirmesi, kültürün şekillenmesinde önemli bir rol oynamıştır. Ayrıca, Türkiye'nin Karadağ'ın bağımsızlığını tanıyan ilk ülkelerden biri olması, bu iki ülke arasındaki tarihi bağları vurgulamaktadır. Bu uzun tarihi geçmiş, Kral Nikola döneminden itibaren Karadağ ile Türkiye arasındaki dostane ilişkilerin bir yansımasıdır.

Karadağ'ın dış ticaret sistemi incelenirken, ülkenin tarihi, coğrafi ve iklimsel özellikleri, sosyo-ekonomik yapısı ve ekonominin genel durumu göz önünde bulundurulmuştur. Turizmin önemi ve ödemeler dengesi gibi konular da ele alınmıştır. Karadağ'ın tüm gereksinimlerini ithalat yoluyla karşılaması gerekmektedir. Karadağ ekonomisi, büyük ölçüde ithalata dayalıdır ve komşu ülkelerle olan ticaret bu bağlamda önemli bir rol oynamaktadır. Bu, yer-çekim modeli ile açıklanabilir çünkü Karadağ'ın ticaretinde yerel ve bölgesel faktörlerin belirleyici bir etkisi bulunmaktadır. Turizm, Karadağ ekonomisinin önemli bir bileşenidir ve ülkenin doğal güzellikleriyle tanınması, "Montenegro Wild Beauty" olarak uluslararası alanda ün kazanmasına neden olmuştur. Bu durum, turizmin Karadağ'ın ödemeler dengesi üzerindeki etkisini artırmaktadır.

Yeniden yapılanma sürecinde olan Karadağ pazarı, yeni ürün ve markalara açık bir konumda ve henüz doyum noktasına ulaşmamıştır, bu da ihracatçılar için fırsatlar sunmaktadır.

Karadağ'ın uluslararası ticareti üzerinde durulurken dış ticaret ortakları, ticaret hacmi, ihracat potansiyeli ve pazarları ile ithalat işlemleri analiz edilmiştir. Türkiye-Karadağ ticaret ilişkileri bölümünde, ticaret hacmi, ikili anlaşmalar ve yatırım teşvikleri incelenmiştir. Önemli anlaşmalar arasında serbest ticaret anlaşması, karşılıklı vize muafiyeti anlaşması ve yatırımların korunması anlaşması bulunmaktadır. Ayrıca, Karadağ'ın yatırım cenneti olarak konumu ve Türk yatırımcıları çeken sebepler ele alınmıştır.

Karadağ ekonomisi hala serbest piyasa ekonomisine geçiş aşamasındadır ve bu nedenle ekonominin sürekli büyümesi beklenmektedir. Türk yatırımcılar, Karadağ'daki etkileyici ikili ilişkilerin yanı sıra Türkiye ile Karadağ arasındaki işbirliğini teşvik eden birçok avantajı

değerlendirmektedir. Karadağ'ın stratejik konumu, Avrupa pazarlarına erişim, çekici yatırım teşvikleri ve parasal istikrar ile liberal ekonomi politikası gibi unsurlar, yatırımcılar için son derece cazip bir iş ortamı sunmaktadır.

Ancak, Türk yatırımcılar Karadağ'da yatırım yaparken karşılaştıkları zorluklar da göz ardı edilemez. Bürokratik güçlükler, yavaş çalışma sistemi, altyapı sınırlamaları ve düzenleyici çerçevedeki dalgalanmalar, yatırım süreçlerini engelleyebilir. Ayrıca, belirli sektörlerdeki kalifiye işgücü eksikliği, yatırımcıların verimliliğini ve rekabet avantajını azaltabilir. Siyasi istikrarsızlık ise, hükümet politikaları ve düzenlemelerdeki belirsizlikler nedeniyle yatırım kararlarını etkileyebilir.

Bu bulgular, Türk yatırımcıların Karadağ'daki iş ortamını değerlendirirken dikkate almaları gereken önemli hususları vurgulamıştır. Özellikle, yatırımcıların, potansiyel riskleri minimize etmek ve yatırım getirisini maksimize etmek için dikkatli bir şekilde stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir.

Üçüncü bölümde, Karadağ ticaret kültürü üzerinde durulmuş ve uluslararası ticarete kültürün önemi vurgulanmıştır. Karadağ ticaret kültürünün yeterince araştırılmamış bir konu olduğu göz önüne alındığında, bunun gelecekteki yatırımcılar için faydalı olabileceğine inanıyorum.

Bir ülkede popüler olan bir renk, sıkça tüketilen bir gıda veya yaygın olarak kabul edilen bir davranış, başka bir ülkenin kültüründe oldukça itici bulunabilir. Bu farklılıklar göz ardı edildiğinde, yurtdışında ürünlerini pazarlamak isteyen bir satıcı veya bayilik almayı planlayan bir alıcı, gelecekte istenmeyen durumlarla karşılaşma olasılığıyla karşı karşıya kalabilir (Melemen, 2017, s. 16).

Kültürel etkiler, ticaret veya iş ilişkileri yürütülürken önemli bir role sahiptir. Bu nedenle, bu çalışmada, Karadağlılarla müzakerelerde dikkate alınması gereken bazı hususlar belirtilmiştir. Türklere kıyasla, Karadağlılar daha rahat bir yaşam tarzına sahiptir, bu da karar alma süreçlerinin daha yavaş olmasına ve daha fazla zamana ihtiyaç duyulmasına yol açmaktadır. Bazıları tarafından tembellik olarak nitelendirilseler de Karadağlılar verilen sözün arkasında durma konusunda tanınır. Giyim tarzları hem resmi hem de zevkli bir şekildedir. Karadağ'ın yemek kültürü genel itibariyle Türkiye'ye benzemekle beraber yalnızca baharat ve yağ kullanımı daha azdır. Ayrıca, Türklere göre kahve Karadağlılar için daha fazla anlam taşır; kahve, toplumsal ilişkilerin bir parçasıdır ve genellikle dostluk ve paylaşımın sembolü olarak kabul edilirken, çay genellikle sadece hastalık durumlarında tüketilmektedir. Karadağ yemek kültürü kapsamında değerlendirildiğinde, günün hemen her saatinde kahve tüketiminin yoğun bir şekilde gerçekleştirildiği görülmektedir.

Bunun yanı sıra, iş dünyasında kadınlar oldukça yaygındır ve sıkça üst düzey pozisyonlarda bulunmaktadır. Özgüvenleri yüksektir ve yeteneklidirler. Ayrıca, Türk etkisi, özellikle Osmanlı İmparatorluğu'nun mutfacı, Karadağ mutfacı üzerinde de hissedilmektedir ve bu da birçok yemekte

benzerliklerin görülmesine neden olmaktadır. En yaygın yemekler arasında kuru fasulye, köfte, musakka ve sarma bulunur. Tatlılar arasında ise kadayıf, baklava ve tulumba en popüler olanlardır.

Ayrıca, bu çalışmanın özel katkısı, Karadağ'da faaliyet gösteren Türk yatırımcılarla yapılan anketten sağlanmaktadır. Bu anket, bu ülkeye yatırım yapmalarına neden olan teşvikleri, karşılaştıkları zorlukları ve bu engellerin üstesinden gelme önerilerini içermektedir. En büyük zorluklar arasında, bürokrasi ve yavaş işleyen bir sistem belirtilmiştir. Teşvikler arasında ise, uygun vergi sistemi, Avrupa Birliği pazarına erişim, avro para birimi gibi faktörler bulunmaktadır. Son olarak, bu çalışma, birkaç Türk vatandaşıyla yapılan mülakatlara dayanan vaka çalışmalarını içermektedir. Bu vaka çalışmaları, gelecekteki yatırımcılara yönelik stratejilerin ve önerilerin geliştirilmesine ışık tutmaktadır.

Bu araştırma, Türk firmalarının performanslarını değerlendirmenin yanı sıra Karadağ ekonomisine olan etkilerini somut verilerle analiz etmektedir. Ayrıca, karşılaşılan sorunların tespiti ve çözümü için öneriler sunarak literatüre önemli katkılarda bulunmaktadır. Bu bağlamda, Türk işletmelerinin Karadağ'daki faaliyetlerinin etkilerini daha iyi anlamak ve gelecekteki stratejileri belirlemek için değerli bir kaynak sağlamaktadır.

Buna ek olarak, Türkiye ve Karadağ arasındaki ticaret ilişkilerinin daha da güçlenmesi ve karşılıklı fayda sağlayacak şekilde ilerlemesi için, taraflar arasında güvenin artırılması ve işbirliği potansiyelinin tam anlamıyla değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, gelecekte daha sıkı bir iş birliği ve daha fazla yatırımın beklendiği umut verici bir oluşmaktadır.

KAYNAKLAR

- Acheson, K., Maule, C. (2006). Culture in International Trade. In V. A. Ginsburg & D. Throsby (Eds.), *Handbook of the Economics of Art and Culture* (Vol. I, pp. 1141-1182). Elsevier Science B.V.
- Agodzo, D. (2015). Six Approaches to Understanding National Cultures: Hofstede's Cultural Dimensions. Spring Arbor University. *ResearchGate Journal*. doi:10.13140/RG.2.1.5041.8009.
- Aktaş, N. (2017). Türk Dış Ticaret Sistemi ve Yapısının İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü.
- Alhas, A. M. (2021). Top Turkey, Montenegro diplomats hold talks in Brussels. Anadolu Agency, March 23, 2021.
- Arzova, S. B. (2022). *Dış Ticaret İşlemleri ve Muhasebesi*. Beta Basım Yayım. ISBN: 9786053339243.
- Ateş, E., Seymen ve A. D. (2019) “Türkiye’nin İmzaladığı Serbest Ticaret Anlaşmaları: İki Yanlı-Sektörel Bir Analiz ve Dış Ticaret Politikası Açısından Bir Değerlendirme”, *Sosyoekonomi Dergisi*, 27(42), 255-282.
- Aydın, Y., & Aksoy, B. (2023). “Türkiye’de doğrudan yabancı sermaye yatırımları, portföy yatırımları, dolar kuru ile BIST100 endeksi arasındaki ilişki üzerine ampirik bir inceleme”. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 499–512.
- Babić, M. (1996), *Makroekonomija*, Zagreb: Mate.
- Balassa, B. (1965), *Economic development and integration*, Mexico: Centro De Estudios Monetario Latinoamericanos.
- Bardakoğlu, A. (1998), “Hediye”, İstanbul: İslam Ansiklopedisi, C.17, Türk Diyanet Vakfı Zayınları, Cilt 17 (pp. 151-155).
- Barba Navaretti, G., Venables, J. (2004), “Multinational Firms in the World Economy”, *ResearchGate Journal*
- Bardakçı, H. (2012), *Kültür ve Ticaret* (1. Baskı), İstanbul: Cinius Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2011), *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bayar, Y., & Öztürk, Ö. (2016), “Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları Girişlerinin Belirleyicileri Üzerine Bir Literatür İncelemesi”, *International Journal of Applied Economic and Finance Studies*; Vol. 1, No.1, ISSN 2548-043X.

Baydur, O. (2023), Dünya Ticareti ve Dünya Ekonomisi Perspektifinde Ülkeler Arası Ticaret Savaşları ile Ekonomik Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bebek, Ufuk Güneş., (2006), An Assesment of the Impact of Customs Union on Turkish Bilateral Trade Flows with the EU: A Gravity Model Approach, Yüksek Lisans Tezi , İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bećagol, I. (2015), Karadağ ve Bölgesel İnisiyatifler, *Montenegrin Journal for Social Sciences*, 2(2), 185-195.

Beşirli, H., (2010). Yemek, Kültür ve Kimlik, *Milli Folklor*, 22,(87). Beşirli, H., (2011). Türk Kültüründe Güç, İktidar, İtaat ve Sadakatin Yemek Sembolizmi Esasında Değerlendirilmesi, *Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi*, 58.

Beckovic, A. (2016), Bağımsızlık Sonrası Karadağ'da Dış Ödemeler Bilançoları Üzerine Bir Değerlendirme. Yüksek Lisans Tezi, Bursa, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bergeijk, P. V., Brakman, S. (2010). “The Gravity Model In International Trade: Advances and Applications”, New York: *Cambridge University Press*.

Beyaz, Z., Karabacak, G. (2018), “Türkiye’de turizm gelirlerinin cari işlemler dengesi üzerindeki etkisi”, *International European Journal of Managerial Research*, 2(2), ISSN: 2602 – 3970. (2018).

Bećanović, T. (2012), “Crnogorska književnost u južnoslovenskom kontekstu”. Poznań: Univerzitet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

Bulum, A., Ersöz, F. & Ersöz, T. (2014), Dünya Ticaret Örgütü (WTO) Üyesi Ülkelerin Uluslararası Ticaret Hacimleri Üzerine Bir Çalışma, *Nevşehir Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 2 (2), 153-165.

Budimir-Bekan, A. (2019), Makroekonomski značaj turizma RH, Yüksek Lisans Tezi, Split, Split Üniversitesi, Ekonomi Fakültesi. urn:nbn:hr:124:611503

Can, A., Duman, M. (2022), *Geçmişten Günümüze Türkiye-Balkan Ülkeleri İlişkileri*, Konya, Eğitim Yayınevi.

Cohen, L. (2009), Loyalty-Based Portfolio Choice, *Review of Financial Studies*, 22, 1213-1245.

Central Bank of Montenegro (2023), Macroeconomic Report of the Central Bank of Montenegro Q1 2023.

Erişim

adresi:

https://www.cbce.me/slike_i_fajlovi/eng/fajlovi/fajlovi_publikacije/makroekonomski/macro_q1_2023.pdf. Erişim tarihi: 15.03.2024.

Culbertson, J. M. (1986), "The Folly of Free Trade", *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1986/09/the-folly-of-free-trade>

Culture Grams World Edition. (2011), "Republic of Montenegro", Erişim adresi: <https://www.ciee.org/sites/default/files/documents/hsib-orientation/montenegro.pdf> (Erişim tarihi: 4 May 2024)

Çakır, M. (2014), "An Economic Analysis of the Relationship between Turkey and the Balkan Countries", *ADAM AKADEMİ*, 4 (2), p. 77-86.

Çay, A. (2014), "Türk Kültürü ve Kaynakları", *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 1(1), 49-66.

Çelik, K. (2005) *Uluslararası İktisat*, Trabzon, 2.Baskı.

Çetenak, E. H. Doğanlı H. (2006), Yabancı Portföy Yatırımlarının Hisse Senedi Getirileri Üzerine Etkisi: İMKB Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Adana. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, C. (2002), *Müzakere Teknikleri İlke, Süreç, Uygulama*, İstanbul: Yayınevi.

Çetin, E., Savrul, M. (2016), Türkiye’de 1980 Sonrası Liberalleşme Sürecinde Dış Ticaretteki Gelişmelerin Türkiye’nin Cari Açığına Etkisi, *Yönetim Bilimleri Dergisi / Journal of Administrative Sciences*, 14(28), 511-532.

Çetin, H. (1995), Kıyafetli albüm ve kitaplardaki Osmanlı kıyafetlerinden bazı örnekler, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çevikoğlu, İ., & Melemen, M. (2023), "Dış ticarete ticari istihbaratın kullanım alanları ve uygulama örneği", *Zenodo*, doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8377809>

Coşkun, R., Altunışık, R., Yıldırım, E. (2007), "Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı", Sakarya: Sakarya yayıncılık.

De Somijer, V., & Viala, M. (1995), *Istorijsko i političko putovanje u Crnu Goru*, Cetinje: CID Izdavački centar.

Djukanović, B. (2018), "Everyday Life and Lifestyles of Social Classes in Montenegro" , *Comparative Southeast European Studies*,. <https://doi.org/10.1515/soeu-2018-0015>.

- Dilek, M. Ş. (2022), “Türkiye - Karadağ ilişkileri”, In A. Can & M. Duman (Eds.), *Geçmişten günümüze Türkiye - Balkan ülkeleri ilişkileri*, Eğitim Yayınevi: 181-201.
- Doğan, A., & Uzun, A. (2014), “Serbest Ticaret anlaşmalarının Türkiye’nin dış ticaretine etkileri”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 325-344.
- Dominick Salvatore (2009), *Meğunarodna ekonomija*, CID, Beograd
- DPT (2000), “Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları - Özel İhtisas Komisyonu Raporu”, Ankara.
- Durham, M. E. (1909), “Some Montenegrin Manners and Customs”, *The Journal of the Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland*, 39, 85-96.
- Ekinci, M. U. (2014), “A golden age of realtions: Turkey and Western Balkans during the AK party period”, *İnsight Turkey*. 16(1), 103 – 125.
- Ellisseff, V. (Ed.). (2000). *The Silk Roads: Highways of Culture and Commerce*. Paris. Berghahn Books.
- Erden Özsoy, C. (2018), “Uluslararası Ticarete Kültür Farklılıkları”, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 37-50.
- Erdoğan, A. (2018), *Gelişmekte Olan Ülkelerde Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Türkiye Örneği*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Engin, C., & Konu, T. (2022), “The Relationship Between Foreign Trade and Economic Growth: An Econometric Analysis for Turkey and Policy Recommendations”, *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 14(27), 324-339. DOI: 10.14784/marufacd.1145682.
- European Bank for Reconstruction and Development. (2016), “Transition Report 2016-17, Transition for all: Equal opportunities in an unequal world”, London: European Bank for Reconstruction and Development. <https://www.bruegel.org/sites/default/files/wp-content/uploads/2016/12/Sergei-Guriev-Presentation.pdf>.
- European Commission (2020a), “Montenegro 2020 Report” (SWD(2020) 353 final). https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/document/download/a44e633d-cd16-444b-903a-8f97e66ce86d_en?filename=montenegro_report_2020.pdf (Erişim tarihi: 20.03.2024).
- Gaćanica, L., Gjoshi, R., & Vrbaški, S. (2020, November), “Women’s Rights in Western Balkans”, Retrieved from https://kvinnatillkvinna.org/wp-content/uploads/2020/11/The-KvinnatillKvinna-Foundation-report-WRWB_2020.pdf

Garin, J., Lester, R., & Sims, E. (July 1, 2020), *Intermediate Macroeconomics Text Book Version: 3.0.0*. Notre Dame: https://juliogarin.com/files/textbook/GLS_Intermediate_Macro.pdf 18.03.2024 tarihinde görüntülendi.

Giddens, A. (2012). *Sosyoloji*. Kırmızı Yayınları.

Gölen, Z. (2014), “Karadağ Devleti’nin Doğuşu: Osmanlı-Karadağ Sınır Tespiti (1858-60)”, *Belleten*, 78(282), 659–698. <https://doi.org/10.37879/belleten.2014.659>

Građanska alijansa (2020), “Kultura, običaji i jezik nacionalnih zajednica u Crnoj Gori”, CIP. Cetinje. Crna Gora, ISBN 978-9940-741-11-2, Retrieved from <https://gamn.org/wp-content/uploads/2021/03/GA-Kultura-obicaji-i-jezik-nacionalnih-zajednica-u-CG-2020.pdf>

Gül, E., & Kamacı, A. (2012), “Dış Ticaretin Büyüme Üzerine Etkileri: Bir Panel Veri Analizi”, *International Journal of Alanya Faculty of Business*, 4(3), 81-91.

Güvenç, B. (1991), *İnsan ve Kültür* (5. Baskı), Remzi Kitabevi.

Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2009), Cultural Biases in Economic Exchange? *Quarterly Journal of Economics*, 124(3), 1095-1131.

Hanania, L. R. (2019), “Trade, culture and the European Union cultural exception”, *International Journal of Cultural Policy*, 568-581. <https://doi.org/10.1080/10286632.2019.1626844>.

Hofstede, G. (1991), *Cultures And Organizations: Software Of The Mind*. London: McGraw Hill.

Holeček, J. (1995), *Crna Gora*. Cetinje: CID Podgorica, Izdavački centar Cetinje.

Hüseynova, K. (2006), Uluslararası Ticarette Kültürel Farklılıklar ve Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ichijo, A., & Ranta, R. (2018). *Yemek ve Ulusal Kimlik*. (E. Ataseven, Çev.), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Ilhan, Ü. D., & Alimanoglu Yemisc, D. (2020), “Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü ve İş Güvenliği Kültürü İlişkisi: Hofstede's Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Boyutları Açısından Türkiye Özelinde Bir Değerlendirme”, *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 27(3), 703-724. doi: <https://doi.org/10.18657/yonveek.758132>

Ivanović, I. (2014), *Crna Gora tri decenije nakon rušenja Berlinskog zida - od AB revolucije do NATO-a*, Podgorica: Matica crnogorska,

İSO: İstanbul Sanayi Odası (2014), *Dış Ticarette Müzakere Teknikleri*, İSO Yayınları.

İstanbul Ticaret Odası, <https://www.deik.org.tr/turkiye-europe-business-councils-turkiye-montenegro-business-council?pm=28>

Jude, C. & Levieuge, G. (2015), “Growth Effect of FDI in Developing Economies: The Role of Institutional Quality”, *Banque de France*, Document de Travail No 559.

Jusufi, G., & Ukaj, F. (2021), “Turkey’s trade with Western Balkans: Looking beyond the Turkish foreign policy”, *Intereulaweast*, 8(2).

Yamak, N., Tanrıöver, B., & Güneysu, F. (2012), “Turizm – Ekonomik büyüme ilişkisi: sektör bazında bir inceleme“, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 205-220.

Kalač, E. (2022), Karadağ’ın bağımsızlığıyla birlikte gelişen Türkiye ve Karadağ ilişkisinin medyada analizi, Yüksek Lisans Tezi, Antalya. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kallaba, I. (2021), *Kultura, običaji i jezik nacionalnih zajednica u Crnoj Gori: Albanska kultura, običaji i jezik*, Nacionalna biblioteka Crne Gore. Cetinje.

Karadağ Ticaret Odası; Dış Ekonomik İlişkiler Sektörü. www.privrednakomora.me

Karadağ Türkiye Ticaret Odası. <https://www.deik.org.tr/turkiye-europe-business-councils-turkiye-montenegro-business-council?pm=28>

Karakurt, A. (2010), “Küresel kriz ortamında yatırım teşvikleri”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02), 143-163. doi: https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002164

Karluk, R. (2009), *Uluslararası Ekonomi: Teori ve Politika*, (9. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Karagöz , D. K. (2007), “Türkiye’de doğrudan yabancı yatırım girişlerini belirleyen faktörler: 1970 – 2005”, *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 2(8), 929-948. doi: <https://doi.org/10.19168/jyu.78433>

Keho, Y. (2021), "Determinants of Trade Balance in West African Economic and Monetary Union (WAEMU): Evidence From Heterogeneous Panel Analysis", *Cogent Economics & Finance*, 1- 16

Keegan, W. J. (1989), *Global Marketing Management*, USA : Englewood Cliffs.

Kırışkan, I. (2022), “Türkiye’de Ticaretin Ticaret Anlaşmaları Çerçevesinde Değerlendirilmesi”, *Giresun Üniversitesi İktisat*, 6(1), 0000-0002-2478-2305.

Knežević, S. (2018), “Crna Gora i regionalne inicijative” [Montenegro and Regional Initiatives]. *Montenegrin Journal for Social Sciences*, 2(2), 185-195, Published by Centar za Geopolitiku.

Koçer, Y. Ö. (2018), Uluslararası Ticarete Riskler, Taşımacılıkta Ortaya Çıkan Örnekler ve Alınması Gereken Tedbirler, İstanbul, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koçtürk, O. & A. Kocaefe (2014), “Serbest Ticaret Anlaşmalarının Türk Dış Ticareti Üzerine Etkileri”, *Tarım Ekonomisi Dergisi*, 20, 65-77.

Köse, G. (2019), Karadağ'ın Genel Özellikleri ve Geçmişten Günümüze Karadağ'da Türk Varlığı. *Academia*, Retrieved from https://www.academia.edu/43117218/KARADA%C4%9EIN_GENEL_%C3%96ZELL%C4%B0KLER%C4%B0_VE_GE%C3%87M%C4%B0%C5%9ETEN_G%C3%9CN%C3%9CM%C3%9CZE_KARADA%C4%9EDA_T%C3%9CRK_VARLI%C4%9EI

Köse, G. (2023), “Karadağ'ın Genel Özellikleri ve Geçmişten Günümüze Karadağ'da Türk Varlığı”, *Tarih Dergisi*, 15(3), 225-240.

Kovačević, R. (2004), “Uticaј stranih direktnih investicija na privredni rast – iskustva zemalja Evropske unije”. *Međunarodni problemi*, Vol. LVI, br. 4, str. 409-446. doi: <https://doiserbia.nb.rs/img/doi/0025-8555/2004/0025-85550404409K.pdf>

Kovačević, F., & Vujačić, V. (2016), *Gastrosophy and Food as Cultural Practice: The Case of Montenegro*, *Anthropological Notebooks*, 22(1), 30-40.

Krisp, J.M., Nadeem, S. & Jones, C.W. (2020), “The value of cultural intelligence in the United Arab Emirates”, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(2), 137-157.

Kristjansdóttir, H., Gudlaugsson, T.Ö., ..., & Adalsteinsson, G.D. (2017), “Hofstede National Culture and International Trade”, *Routledge Journal*, 49(57), 5792-5801.

Larousse sözlüğü. (n.d.). Retrieved April 20, 2024, from <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/n%C3%A9gociation/54081>

Lika, L., (2015), “The return of Turkey to the Western Balkans: a challenge or an opportunity for the European Union? “, *Politikon* 28: 58–73.

Manetti, G. (2011), “The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: empirical evidence and critical points”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(2), 110–122. <https://doi.org/10.1002/csr.255>

Marovic, J. (2020), “Why are Russia, Turkey and China interested in Montenegro?” *ResPublica*, <https://respublica.edu.mk/blog-en/politics/why-are-russia-turkey-and-china-interested-in-montenegro/?lang=en> (Erişim tarihi 20 Mart 2024).

Mankiw, N. G. (2015, 24 Nisan), “Economists Actually Agree on This: The Wisdom of Free Trade”, *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2015/04/26/upshot/economists-actually-agree-on-this-point-the-wisdom-of-free-trade.html>

- Matica crnogorska. (2014), “Crna Gora na evropskom putu”. Podgorica. Retrieved from <https://www.maticacrnogorska.me/files/MATICA%20CG%20PROGRAM%20MNE.pdf>
- Melemen, M., & Pirtini, S. (2017), *İhracat Uygulamaları; Pazarlama Yönlü Bir Yaklaşım* (2. Baskı), İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Melemen, M. (2017), *İhracat Uygulamaları; Pazarlama Yönlü Bir Yaklaşım*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Melemen, M. (2017), *Uluslararası Ticaret Kültürü* (2. Baskı), İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Melemen, M. (2018), *Uygulamalı Uluslararası Ticaret İşlemleri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Melemen, M. (2021), *Uygulamalı Uluslararası Ticaret İşlemleri* (5. Baskı), İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Melemen, M. (2021), *Uluslararası Ticarete Yazışma Teknikleri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Melemen, M. (2021), *Uluslararası Ticarete Yazışma Teknikleri* (3. Baskı), İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Melemen, M. (2023), *Uygulamalı Uluslararası Ticaret İşlemleri* (6. Baskı), İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Miladinović, A. (2020, 30 Temmuz), „Crna Gora i ekonomija: Kako su Turci osvojili mora i planine”, *BBC News na srpskom*, www.bbc.com/serbian/lat/balkan-53587424 (Erişim tarihi: 19 Mart 2024).
- Milosevic, M. (2018), “More Turkish Citizens Buying Real Estate and Opening Companies”, *Total Montenegro News*, <https://www.total-montenegro-news.com/business/629-more-turkish-citizens-are-buying-real-estates-and-opening-companies> (Erişim tarihi: 25 Mart 2024).
- MONSTAT, Statistical Office of Montenegro. Retrieved from https://www.monstat.org/userfiles/file/spoljna%20trgovina/publikacije/Mirror%20analiza%20sumarni%20izvjestaj_2009-2013.pdf
- Nurduhan, A. (2023, 9 Haziran), “Karadağ'da farklı dinlerin bir arada huzur içinde yaşadığı kent: Bar”, Anadolu Ajansı. Retrieved from <https://www.aa.com.tr/tr/yasam/karadagda-farkli-dinlerin-bir-arada-huzur-icinde-yasadigi-kent-bar/2918255> (Erişim tarihi: 27 Mart 2024).
- Oksaar, E. (1988), *Kulturemtheorie, Ein Beitrag zur Sprachverwendungsforschung*, Göttingen: Vandenhoeck& Ruprecht.
- Özey, R. (2013), *Ticaret Coğrafyası ve Küreselleşme*, Aktif Yayınevi. ISBN: 9789758986941.
- Özsoy, C. E. (2018), “Uluslararası Ticarete Kültür Farklılıkları”, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 37-50. doi: dergipark.gov.tr/aksarayiib

- Özerhan, Y., Yanık S. (2012), *IFRS/IAS İle Uyumlu TMS/TFRS Açıklamalı ve Örnek Uygulamalı Türkiye Muhasebe Standartları Türkiye Finansal Raporlama Standartları*, 2. Baskı, TÜRMOB Yayınları-427.
- Pavlovic, S. (2017), “10 Traditional Montenegrin Dishes You Need to Try”. <https://theculturetrip.com/europe/montenegro/articles/10-traditionalmontenegrin-dishes-you-need-to-try> (Erişim tarihi: 15 Mayıs 2024)
- Peumans, H. (1965), *Theorie et pratique des calculs d' investissement*. Paris: Dunod l'Economie d'Enterprise.
- Petrović, Ž., Reljić, D. (2011). “Turkish Interests and Involvement in the Western Balkans: A Score-Card”, *Insight Turkey*, 13(3), 159-172.
- Pinar, Ö., Boran Ş. ve Sevilmiş G. (2013), “Küreselleşme Sürecinde Yükselen Aktör: Serbest Ticaret Anlaşmaları ve Türkiye”, *AR&GE Bülten*.
- Privredna komora Crne Gore (2023), “Analiza poslovanja crnogorske privrede u 2023. Godini”, Podgorica: Grafo Group. <https://komora.me/wp-content/uploads/2023/12/cg-privreda-2023-3.pdf>
- Privredna komora Crne Gore (2023, 13 Aralık), “Turskim privrednicima predstavljene investicione mogucnosti Crne Gore”, Retrieved from <https://komora.me/medunarodna-saradnja/turskim-privrednicima-predstavljene-investicione-mogucnosti-crne-gore> (Erişim tarihi: 14 Ocak 2024).
- Radeljić, B., & Özşahin, M.C. (2022), “Turkey’s Return to the Western Balkans: Policies of Continuity and Transformation”. *Springer Nature*. doi: [10.1007/978-3-031-10074-1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-10074-1)
- Rakonjac, M. (2020), “Pod okriljem patrijarhata”, *Sociološka luča*, 14(1). Filozofski fakultet Nikšić, Crna Gora. UDK 392.37-055.2(497.16).
- Redžepagić, S., & Richet, H. (2008), “The attractiveness of the Western Balkans for FDI”, *Economic Analysis*, 41(1-2), 48-58.
- Republic of Türkiye, Ministry of Foreign Affairs. (n.d.). Retrieved from <https://www.mfa.gov.tr/karadag-ekonomisi-.en.mfa>
- Sever, E. (2012), *21. Yüzyılda Türkiye Ekonomisinde Cari Açık ve Etki Eden Faktörler*, Konya.
- Tahirović, H.-B. (2013), “Importance of the Improvement of Free Trade in Developing Countries”, *Knowledge – International Journal*, 41(1), 183.
- Tahirovic, M. (2014), “Relations between Turkey and the Balkan Countries as in a Function of Improving the Regional Peace and Stability”, *ADAM AKADEMİ*, 4(2), 59-76.

- Tunç, H. (2004), *Uluslararası Ticaret, Para ve Finans*, İstanbul : Alfa Yayınları.
- Tunç, H. (2018), *Uluslararası Ticaret, Para ve Finans* (2. Baskı), Sümer Kitabevi: İstanbul.
- Ünsal, M. E. (2007), *Makro iktisat* (7. Baskı), Ankara: İmaj Yayınevi.
- Urhan, V. C. (2015), “Karadağ’da Osmanlı Hâkimiyetinin Zayıflaması (17. ve 18. Yüzyıllar)”, *Balkan Araştırma Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 113-135.
- Vračić, A. (2016), “Turkey’s role in the Western Balkans, Berlin: Stiftung Wissenschaft und Politik - SWP- Deutsches”, *Institut für Internationale Politik und Sicherheit*.
- Vukićević, B. (2017), “Foreign Relations of Post-Independence Montenegro: A Change of Direction”, *Lithuanian Foreign Policy Review*, 36(1), 107-135. DOI: 10.1515/lfpr-2017-0003.
- Vukićević, B., & Savić, M. (2022), “Turkey and Montenegro: Old Foes Turned Partners”, Radeljić B., Özşahin M. C. (Ed.), *Turkey’s Return to the Western Balkans*, Springer: 231–253.
- Vukotić Veselin (2001), *Makroekonomski računi i modeli*, CID, Podgorica
- Vukotić, V. (2007), *Makroekonomski računi i modeli*, ikinci Baskı, CID, Podgorica.
- Vukotić, V. (2010), *Osnove ekonomije – mreža međuzavisnosti*, CID, Podgorica.
- Williams, R. (1960), *Culture and Society: 1780-1950* (2. Baskı), USA: A DoubleDay Anchor Book.
- Xi, Y. M., & Jing, R. T. (1996), Cultural influence upon international trade negotiation. In J. Y. Jirong & H. Yang (Eds.), *Proceedings of '96 International Conference on Management Science & Engineering* (pp. 228-231). Retrieved from <https://a8f59890210bb2a36cc265c34c80a801c14e01d5.vetisonline.com/wos/woscc/full-record/WOS:A1996BH56A00058>
- Rrustemi, A., de Wijk, R., Dunlop, C., Perovska, J., & Palushi, L. (2021), “Geopolitical Influences of External Powers in the Western Balkans”, *HCSS Security*.
- Sağlam, Y., Egeli H. (2016), “İhracata Dayalı Büyüme Hipotezi: Türkiye Örneği”, Dokuz Eylül Üniversitesi, *SBE Dergisi*, 17(4), 517-530.
- Scazzieri, L. (2021), “From partners to rivals? The future of EU-Turkey relations”, *Centre for European Reform*.
- Segalan, M. (2009), *Sociologija porodice*, Beogra: Clio.
- Segetlija, Z. (2009), Poslovno pregovaranje, Završni rad, Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera.

Selçuk, A. (2005), “Kültürlerarası İletişim Açısından Gündelik İletişim Davranışları”, Selçuk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13), 1-17.

Smailović, E. (2021), *Različitost i posebnost dio jedinstvenog mozaika. Bošnjačka kultura, običaji i jezik*, Cetinje: Nacionalna biblioteka Crne Gore.

Steyt, J. (2006), “Comparative Foreign Direct Investment Law: Determinants of the Legal Framework and the Level of Openness and Attractiveness of Host Economies”, *LL.M. Graduate Research Papers*, 1(1), 1-143.

Skenderović, A. (2016), 2006 yılından itibaren günümüze kadar Türkiye ile Karadağ arasındaki ilişkiler, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Halil Seyidoğlu (2007), *Uluslararası İktisat: Teori, Politika ve Uygulama*, İstanbul: Der Yayınları

Republic of Türkiye, Ministry of Foreign Affairs. <https://www.mfa.gov.tr/karadag-ekonomisi-.en.mfa>

TUIÇ Akademi (2013, 22 May), “Geçmişten günümüze Türkiye–Karadağ ilişkileri”. <https://www.tuicakademi.org/gecmisten-gunumuze-turkiye-karadag-iliskileri/> adresinden alındı.

TÜİK, Türkiye İstatistik Kurumu. <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=dis-ticaret-104&dil=1>

T.C. Cumhurbaşkanlığı. (2021, 28 Ağustos), “Türkiye, Karadağ’a en fazla yatırım yapan ilk 10 ülke arasında yer alıyor”, TCCB, <https://www.tccb.gov.tr/haberler/410/130204/-turkiye-karadag-a-en-fazla-yatirim-yapan-ilk-10-ulke-arasinda-yer-aliyor-> (Erişim tarihi: 12.04.2024).

T.C. Podgorica Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği (2024),). “Yurt Dışı Ülke Yatırım Profili – Karadağ” [https://ticaret.gov.tr/data/62f3728113b876efc0a26ba5/Yurt%20D%C4%B1%C5%9F%C4%B1%20Yat%C4%B1r%C4%B1m%20%C3%9Clke%20Profili%20-%20Karada%C4%9F%20\(Nisan%202024\).pdf](https://ticaret.gov.tr/data/62f3728113b876efc0a26ba5/Yurt%20D%C4%B1%C5%9F%C4%B1%20Yat%C4%B1r%C4%B1m%20%C3%9Clke%20Profili%20-%20Karada%C4%9F%20(Nisan%202024).pdf)

T.C. Ticaret Bakanlığı (2024), “Karadağ Pazar Bilgileri”. https://ticaret.gov.tr/data/5ebd2ee913b876cbbc365251/Karada%C4%9F%20Pazar%20Bilgileri_2024.pdf

Tenbergh, R. (1999), “Theorie und Praxis bei der Vermittlung von interkulturellen Kompetenzen”. Lothar B., Delanoy W. (Ed.), *Interkultureller Fremdsprachenunterricht* (pp. 65-84). Tübingen: Narr.

Republic of Türkiye, Ministry of Foreign Affairs. <https://www.mfa.gov.tr/sub.en.mfa?a4b4805b-4867-423f-b3d2-5cdccd2a45f5>

TİKA, Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı. <https://www.tika.gov.tr/tr>

TürkCham Montenegro, <https://turkcham.me/>

Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, <https://ticaret.gov.tr/yurtdisiteskilati/avrupa/karada%c4%9f/genel-bilgiler>

The International Trade Centre (ITC). <https://www.un.org/ldcportal/content/international-trade-centre-itc>

UN Migration. (2024, 12 Mart). “Interview with Ms. Mary Nikezić – Honoring Women Changemakers among the Montenegrin Diaspora”. Retrieved from <https://montenegro.iom.int/news/interview-ms-mary-nikezic-honoring-women-changemakers-among-montenegrin-diaspora>.

UNCTAD (2017), “World Investment Report 2017”, United Nations. Retrieved from https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_en.pdf

Van Twillert, M. (2016, 10 Ocak), “10 Insider Tips on How to Deal with Montenegrins (If You Are a Foreigner)”. <https://montenegro-for.me/2016/01/10-insider-tips-on-how-to-deal-with-montenegrians-if-you-are-a-foreigner/> adresinden alındı.

Vukčević, N. M., Vukčević, N. (2020), “Cultural Tourism of Montenegro”, *Journal of Awareness*, 5(4), 527-534. doi: <https://doi.org/10.26809/joa.5.037>

Vujačić, V., Krešić, G., Solarov, M. (2017), “Culinary Tradition Part of the Tourism Products in Montenegro”. In 10th International Scientific Conference Science and Higher Education in Function of Sustainable Development, Drvengrad, Užice.

World Bank Group (2016), Crna Gora sistematska dijagnostička procjena: Ostvarenje održivog i inkluzivnog rasta u okruženju izražene volatilnosti. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/162641475159675502/pdf/105019-MONT-PUBLIC.pdf> (Erişim tarihi: 22.03.2024).

Yılmazçelik, İ., Özdem, A. G. (2013), “Düvel-i Muazzama’nın Karadağ Üzerinden Osmanlı Devleti ile Mücadeleleri ve Bunun Günümüze Yansımaları”, *BEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 167-195.

Zerdo, I. (2014), *Turistički vodič kroz Crnu Goru*, Cetinje: CID.

