

# **KUZEY MAKEDONYA PAZAR BİLGİLERİ**



**T.C.  
Ticaret Bakanlığı  
Uluslararası Anlaşmalar ve Avrupa Birliği  
Genel Müdürlüğü**

## İçindekiler

1.	DIŞ TİCARET POLİTİKASI VE UYGULAMALARI .....	3
2.	PAZARIN ÖZELLİKLERİ .....	8
3.	ÖNEMLİ SEKTÖRLER.....	12
4.	PAZARDA DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR VE DİĞER BİLGİLER .....	18
5.	ŞİRKET KURULUŞU VE İŞ YAPMA İLE İLGİLİ BİLGİLER .....	22

# 1. DIŞ TİCARET POLİTİKASI VE UYGULAMALARI

## Dış Ticaret Politikası

Kuzey Makedonya, 4 Nisan 2003 tarihinde Dünya Ticaret Örgütüne (DTÖ) katılmıŐ; Aralık 2005'te ise Avrupa Birliği (AB) üyeliği aday statüsünü elde etmiştir. Bir AB adayı olarak Kuzey Makedonya, gümrük mevzuatını AB yasaları ve yönetmelikleri ile uyumlaŐtırmaktadır. Yunanistan ile uzun süre devam eden siyasi anlaşmazlıklar, ülkenin isminin Kuzey Makedonya olarak deĐiŐtirilmesiyle çözüme kavuŐturulmuŐ ve bu durum AB üyelik müzakerelerinin önünü açmıŐtır.

Ülke, 19 Temmuz 2022 tarihinde Brüksel'de düzenlenen hükümetler arası konferansla birlikte AB üyelik müzakerelerine resmen baŐlamıŐtır. Hükümetin yaptığı açıklamalarda, ülkenin mevzuatının %45'inin halihazırda AB mevzuatı ile uyumlaŐtırılmıŐ olduğu, bu sayede üyelik müzakerelerinin 2030 yılı sonuna kadar tamamlanabileceği belirtilmektedir.

Kuzey Makedonya'nın ortalama tarife oranı, Güneydoğu Avrupa bölgesinde yer alan 12 ülke arasındaki beŐinci en yüksek orandır. Ülkenin ortalama tarife oranı, tarım ürünlerinde ortalama %16, sanayi ürünlerinde ise ortalama %6'dır. Ancak, ülkenin dış ticareti etkileyen ayrımcı ticaret politikaları bulunmamaktadır.

Kuzey Makedonya'ya ithal edilen pek çok üründe gümrük vergisi uygulanmaktadır. DTÖ'nün temel prensiplerinden biri olan en çok kayırılan ülke muamelesine göre gümrük vergisi oranları tarım ürünlerinde %31'e kadar yükselebilirken, sanayi ürünlerinde %23'ün altındadır. Tercihli menşe kurallarının uygulandığı sanayi ürünlerinin, bazı ham değerli metallerin ve üretimde kullanılan ham madde niteliğindeki ürünlerin ithalatı ise gümrük vergilerinden muaftır.

Kuzey Makedonya'nın, Türkiye, Ukrayna ve Avrupa Serbest Ticaret Birliği (EFTA-İzlanda, LihtenŐtayn, Norveç ve İsviçre) ile serbest ticaret anlaşmaları bulunmaktadır. Ülke aynı zamanda Orta Avrupa Serbest Ticaret Anlaşması'nın (CEFTA-Arnavutluk, Bosna Hersek, Karadağ, Kosova, Moldova ve Sırbistan) da üyesidir ve bu anlaşma çerçevesinde CEFTA ülkelerinden ithalatta tüm ürünlerde gümrük vergileri sıfırlanmıştır. Kuzey Makedonya'nın AB ile imzaladığı ve 1 Nisan 2004 tarihinde yürürlüğe giren İstikrar ve Ortaklık Anlaşması uyarınca sanayi ürünlerinde sıfırlanan vergiler, tarım ürünlerinde önemli oranlarda düşürülmüŐtür.

Türkiye ile 1999 yılında imzalanan Serbest Ticaret Anlaşması kapsamında, Türkiye menşeli sanayi ürünlerinde 1 Ocak 2008 tarihinden itibaren gümrük vergileri kaldırılmıŐ olup, tarım ve işlenmiş tarım ürünlerindeki karşılıklı ticaret ise tarife tavizlerine ve kotalara tabi durumdadır.

2026 yılının Őubat ayında Kuzey Makedonya ile Amerika BirleŐik Devletleri arasında ortak açıklama yapılarak iki ülkenin karşılıklı adil ve dengeli ticarete ilişkin bir anlaşma çerçevesi üzerinde mutabakata vardığı, bunun ikili ekonomik ilişkileri güçlendireceği ve iki ülkeden ihracatçılara birbirlerinin pazarlarına daha geniŐ erişim sağlayacağı vurgulanarak, anlaşma kapsamında Kuzey Makedonya'nın ABD'den ithal ettiği tüm sanayi ve tarım ürünlerine yönelik gümrük vergilerini kaldıracağı belirtilmiŐ, ABD'nin ise Kuzey Makedonya menşeli ürünlere uygulanan karşılıklı tarifeleri %15 seviyesinde tutacağı, bazı ürünlerde ise %0 gümrük

uygulayacağı belirtilmiştir. ABD ve Kuzey Makedonya'nın ortak açıklamasında, iki ülkenin anlaşmanın nihai hale getirilmesi, imzaya hazırlanması ve gerekli iç prosedürlerin yerine getirilmesi için çalışacağı vurgulanmıştır.

## İthalat Rejimi

Kuzey Makedonya'da bir dizi ürünün ithalatında gümrük makamları tarafından kalite kontrol denetimleri uygulanmaktadır. Kalite kontrolüne tabi ürünler arasında, tarım ürünleri, otomobiller, elektrikli ev aletleri ve tüketiciler için sağlık riski oluşturabileceği değerlendirilen düşük kaliteli ürünler yer almaktadır.

Ayrıca, piyasaya sunulan ürünler için etiketleme zorunluluğu bulunmakta olup, Makedonca ve Arnavutça dillerinde yazılması gereken etiketler şu bilgileri içermelidir: kalite, içerik, miktar, saklama şekli, nakliye, kullanım, bakım, menşe ülke ve "son kullanma tarihi".

İthalat izinleri sanayi ürünleri için Kuzey Makedonya Ekonomi ve Çalışma Bakanlığı ile ilgili kuruluşları, gıda ve tarım ürünlerinde ise Kuzey Makedonya Gıda ve Veterinerlik Ajansı tarafından verilmektedir. Ürünlerin çoğu için izinler kısa sürede alınabilmekle birlikte, ilaç ve askeri ekipman ithalatına ilişkin prosedürün tamamlanması zaman alabilmektedir.

Kuzey Makedonya'da yatırım yapacak, özellikle de müteahhitlik alanında faaliyet gösterecek firmaların, araç parkı ve gerekli teçhizatın ülkeye getirilmesinde %18 oranındaki KDV'yi ödemeleri gerekmekte, yüklenilen işin tamamlanmasını müteakip sözkonusu malzemelerin ülkeden çıkarılmasında, ödenen KDV'nin bir kısmının geri alınması mümkün bulunmaktadır.

## İç Vergiler

Kuzey Makedonya'da vergi idaresi Kamu Gelirleri Ofisi (<http://www.ujp.gov.mk/en>) tarafından yürütülür.

Kuzey Makedonya'da AB'nin 92/12/EEC sayılı Özel Tüketim Vergileri Direktifine uygun olarak hazırlanan Tüketim Vergisi Kanunu'na göre, alkol ve alkollü içkiler, tütün ve tütün ürünleri, madeni yağlar, petrol ürünleri ve binek araçlar için özel tüketim vergileri uygulanmakta; bu vergiler ürünün cinsine ve miktarına göre değişen şekilde, gümrük tarifesine ilave olarak alınmaktadır.

Sıfır ve ikinci el otomobillerde gümrük tarifesi %5 olmakla birlikte, AB ülkelerinde üretilen otomobillerde tarife sıfırlanmıştır. Tarım ve gıda ürünleri için değişken vergiler uygulanırken, tütün, şarap ve meyveler gibi ürünlerin ithalatı tarife kotalarına tabidir. İthalat kotaları ilk gelen ilk alır esasına göre sağlanmakta ve EXIM (<https://exim.gov.mk/EILWeb/startPage.jsf>) adı verilen tek pencere portalında dağıtılmaktadır.

Öte yandan, Kuzey Makedonya'da pek çok ürün ve hizmet %18 oranında katma değer vergisine (KDV) tabidir. Bazı ürünler için ise %5 tercihli KDV oranı uygulanır. Tercihli oran uygulanacak ürünler; insan gıdaları, rafine ve rafine edilmemiş sofralık yağlar, şişelenmiş içme

suyu, konaklama hizmetleri, konutların inşaatından itibaren 5 yıl içindeki ilk kez satışları, gazete, dergi, kitap gibi basılı yayınlar, tohum ve fideler, gübreler, bitki koruma ürünleri, tarım makineleri, tıbbi cihazlar ve eczacılık ürünleri, bilgisayar donanımı ve yazılımı, elektrik-su-ısıtma hizmetleri, pelet sobaları ve kazanları, güneş enerjisi sistemleri, yolcu taşımacılığı, kamusal temizlik ve atık yönetimi hizmetleridir. Ayrıca, 2021 yılı başından itibaren restoranlar için yerinde tüketim, catering ve paket teslim hizmetlerinde KDV oranı, yiyecek ve içecek (alkollü içecekler hariç) kalemlerinde %10 olarak uygulanmaktadır.

Kuzey Makedonya'da iş yapan tüzel kişiler ve gerçek kişiler KDV yükümlüsüdür ve bunların KDV için ayrıca kayıt olması gerekir. KDV yükümlüsü olmak için yıl içindeki vergiye konu satış tutarının veya yeni faaliyete başlayan şirketlerde tahmini yıllık vergiye tabi kazancın 2.000.000 Makedon denarını geçmesi gerekir. Küçük işletmeler her takvim yılı başında KDV yükümlüsü olarak kayıt olup olmama konusunda tercih hakkına sahiptir. KDV kaydı yaptırmamayı tercih edenler, nihai tüketici gibi vergiye tabi tutulurlar ve KDV iadesinden yararlanamazlar.

KDV mükellefleri, KDV'ye tabi yıllık satışları 25 milyon Makedon denarının üzerindeyse her ay, bu miktarın altındaysa üç ayda bir KDV ödemekle yükümlüdür. KDV mükellefiyeti zorunlu olmayıp, gönüllü olarak KDV kaydı yaptıranlar yıllık olarak KDV öderler. KDV beyannamesinin ilgili vergi dönemini müteakip 25 gün içinde verilmesi ve verginin ödenmesi gerekir. KDV, ithalat sırasında gümrük vergileriyle eşzamanlı olarak ödenir. KDV iadesi gereken durumlarda, vergi mükellefi KDV iadesi talep edebilir veya gelecek KDV ödemelerinden indirebilir. Kamu Gelirleri Ofisi, KDV beyannamesinin verilmesini müteakip 30 gün içinde KDV iadesini öder; ancak, bu konudaki uygulamada zaman zaman sorunlar yaşanmaktadır.

#### **Kurumlar Vergisi ve Kişisel Gelir Vergisi:**

Ekonomik alanda serbestleşme çabalarının bir göstergesi olarak Kuzey Makedonya'da basit kurallara dayalı sabit bir vergilendirme sistemi mevcuttur. Bu çerçevede, Kurumlar Vergisi ve Kişisel Gelir Vergisi oranı %10'dur; kar arttıkça vergi oranı artmaz. Ayrıca, yatırımları teşvik etmek için, dağıtılmamış karlar üzerinden uygulanan Kurumlar Vergisi de %0 olarak belirlenmiştir.

Kuzey Makedonya'da yerleşik şirketler, ülke içindeki ve dışındaki faaliyetlerinden doğan yıllık kar üzerinden Kurumlar Vergisi öderler. Dağıtılmayan karlar ile Kuzey Makedonya'da yerleşik tüzel kişilere dağıtılan karlar Kurumlar Vergisinden muaf tutulur.

Verginin iki farklı matrahı olup, her bir matrah için ayrı vergi beyannamesi verilir. Matrahın ilki, vergilendirilebilir harcamalar ve düşük gösterilen gelirlerden vergi indirim ve istisnaları düşülerek bulunan miktardır. Şirketin kar veya zarar etmesine bağlı olmaksızın bu miktar üzerinden yıllık olarak vergi ödenir. Kurumlar Vergisi'nin ikinci matrahı, gerçek kişilere ve yurt dışında yerleşik tüzel kişilere dağıtılan kar miktarıdır. Dağıtılan kar, ödeme anında vergilendirilir. Bir önceki yıl için hesaplanan Kurumlar Vergisi miktarı perakende fiyat endeksindeki artışa göre güncellenip 12 ile bölünerek, içinde bulunulan yılda ödenecek aylık peşin vergi miktarları hesaplanır. Serbest bölgelerde yerleşik şirketler, faaliyete geçtikleri tarihten itibaren 10 yıl süreyle Kurumlar Vergisi'nden muafır.

Basitleştirilmiş vergi rejimine göre bir önceki yılda geliri 3 milyon Makedon denarını (yaklaşık 50.000 avro) geçmeyen şirketler (bankalar, finans, sigorta, şans oyunları ve eğlence

sektörlerindeki şirketler hariç) Kurumlar Vergisi'nden muaftır. Bir önceki yılda geliri 3.000.001 ile 6.000.000 Makedon denarı arasında olan şirketler, önceki yıla ait toplam gelirinin %1'i oranında vergi hesaplar ve öder.

Yurt dışında yerleşik tüzel kişilere yapılan belirli ödemelerde stopaj vergisi kesintisi yapılır ve bu kesinti, ödemeyle eşzamanlı olarak vergi idaresine yatırılır. Kar payları, faiz, royalty, danışmanlık hizmetleri, sigorta gibi hususlardaki ödemeler, stopaj vergisine tabi ödeme türleri arasındadır. Stopaj vergisi oranı %10'dur ve brüt gelir üzerinden hesaplanır. Öte yandan, ülkemiz ile Kuzey Makedonya arasında Çifte Vergilendirmenin Önlenmesi Anlaşması mevcut olup, stopaj vergisi bu anlaşma kurallarına göre uygulanır.

Diğer taraftan, Kuzey Makedonya'da Kişisel Gelir Vergisi Kanunu gereğince bireyler, bir takvim yılı içinde yurt içinde ve yurt dışında çeşitli faaliyetlerden edindikleri net kazançları (vergiden istisna tutulan kazançlar hariç) üzerinden gelir vergisi öderler. Vergiye tabi kazançlar; maaş ve ücretler, bireysel çalışmalardan elde edilen gelirler, gayrimenkullerden elde edilen gelirler, fikri mülkiyet haklarından kaynaklanan kazançlardır. Kuzey Makedonya'da Kişisel Gelir Vergisi dâhil sigorta prim tutarının tamamını ödeme yükümlülüğü işverene aittir. Ayrıca, prim tutarının ayrı ayrı ödenmesi mümkün olmayıp, ödemenin bir bütün halinde, takip eden ayın en geç 15'ine kadar yapılması gerekmektedir.

## Ürün Standartları ile İlgili Uygulamalar

Kuzey Makedonya'nın teknik düzenlemeler ve standartlar konularındaki ulusal mevzuatı, ülkenin AB ile tam üyelik müzakereleri sürecinde bulunması nedeniyle AB'nin ilgili mevzuatı ile uyumlaştırılmıştır. Ülkedeki ürün güvenliği ve denetimi sisteminin temel düzenleyici kurumu Ekonomi ve Çalışma Bakanlığı'dır. Adıgeçen Bakanlık, aynı zamanda, sistemin kendi içindeki koordinasyonunu da sağlamakla görevlidir. Ekonomi ve Çalışma Bakanlığı'nın yanı sıra diğer Bakanlıklar da kendi alanlarına giren konularda teknik düzenlemeler yapabilmektedir.

Sistemin kontrol ve denetim fonksiyonları ise Ekonomi ve Çalışma Bakanlığı bünyesinde bağımsız yasal bir kurum olarak faaliyet gösteren Devlet Piyasa Denetim Kurumu (<https://www.dpi.gov.mk/index.php/en/>) ile Maliye Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren Gümrük İdaresi (<https://customs.gov.mk/index.php/en/>) tarafından yerine getirilmektedir.

Ülkedeki ürün güvenliği ve denetimi sistemi; Devlet Piyasa Denetim Kurumu Kanunu, Standardizasyon Kanunu, Ürün Güvenliği Kanunu, Metroloji Kanunu, Akreditasyon Kanunu, Tüketicinin Korunması Kanunu, Ticaret Kanunu ve Değerli Metallerden Ürünlerin Kontrolü Kanunu başta olmak üzere, yaklaşık 40 kanun ve 120'den fazla yönetmeliğe dayalı olarak uygulanmaktadır.

Kuzey Makedonya'da üretilecek, pazarlanacak veya serbest dolaşıma girecek ürünlerin niteliklerinin, Ekonomi Bakanlığı veya diğer yetkili Bakanlıklar tarafından hazırlanan teknik düzenlemelerle uyumlu olması gerekmektedir. Teknik düzenlemeler, ürünlerin sahip olması gereken temel özellikleri, uyumluluk değerlendirmesinin nasıl yapılacağını, pazarlanan ürünle birlikte bulunması gereken belgeleri, ürün işaretleme kurallarını, teknik belgelerin şeklini ve içeriğini ve raporlama kurallarını içerir.

Kuzey Makedonya’da ürünlerin teknik düzenlemelere uyumu, Akreditasyon Kanunu ile belirlenen akreditasyon kuralları çerçevesinde, Ekonomi Bakanlığı tarafından yetkilendirilen onaylı belgelendirme kuruluşları tarafından düzenlenen uyumluluk sertifikaları ile belgelenebilmektedir.

Kuzey Makedonya, taraf olduğu uluslararası anlaşmalar kapsamında diğer ülkelerde düzenlenen uygunluk sertifikalarını ve işaretlerini kabul etmektedir. Onaylı belgelendirme kuruluşlarının faaliyetlerinin gözetimi ve kontrolü, Kuzey Makedonya Akreditasyon Enstitüsü (<https://iarm.gov.mk/en/homepage/?lang=en>) tarafından sağlanmaktadır. Kuzey Makedonya’nın ürün güvenliği ve denetimi sistemine ilişkin daha detaylı bilgilere aşağıdaki linklerden ulaşılabilmektedir:

- <https://ticaret.gov.tr/yurtdisi-teskilati/avrupa/makedonya/raporlar/musavirlik-raporlari>
- <https://teknikenqel.ticaret.gov.tr/kuzey-makedonya>

## Teknik Engeller

Piyasaya arz edilen tüm ürünlerin güvenli ve kaliteli olmasını sağlamak ülkelerin en temel öncelikleri arasındadır. Bu amaçla, ürünlerin uyması gereken teknik kriterler (standartlar ve teknik düzenlemeler) ile ürünlerin bu kriterlere uygun üretildiğini belgeleyen uygunluk değerlendirmesi işlemlerine günümüzde daha fazla başvurulmaktadır. Standartlar, teknik düzenlemeler ve uygunluk değerlendirmesi prosedürleri, sınai, ekonomik ve ticari gelişmeye katkıda bulunan, insan can ve mal güvenliğini korumayı amaçlayan, modern ekonominin ve standardizasyon sisteminin temel taşlarıdır.

Bununla birlikte, standartlar, teknik düzenlemeler ve uygunluk değerlendirmesi işlemleri çoğu zaman insan sağlığı ve güvenliği gibi meşru amaçların ötesinde ticarete teknik engeller olarak adlandırılan ve uluslararası ticaretin serbest akışını olumsuz etkileyen engellere yol açmaktadır. Uluslararası kabul görmüş standartlardan farklı teknik kriterler belirlenmesi ve gerektiğinden katı test ve belgelendirme işlemlerinin zorunlu kılınması bu alandaki en önemli sorunlardır. Şeffaf bir şekilde kabul edilmeyen ve uygulanmayan bu düzenlemeler ihracatçı firmalar açısından ek külfet ve maliyetlere de yol açmakta ve rekabet edebilirliklerini güçleştirmektedir. İhracatta karşılaştığımız ticarete teknik engellerin önlenmesi, sürdürülebilir ihracat artışının sağlanması açısından da önemlidir.

Bu kapsamda, T.C. Ticaret Bakanlığı Ürün Güvenliği ve Denetimi Genel Müdürlüğü internet sayfasında konu ile ilgili ayrıntılı bilgi mevcuttur (<https://teknikenqel.ticaret.gov.tr/>). Ticarete Teknik Engeller İnternet Sitesi, ihracatçılarımızın ticarete teknik engeller alanında yararlanacağı ve etkin olarak kullanacağı temel bir platform olarak yapılandırılmıştır. Bu çerçevede; ihracata konu ülkenin ticarete teknik engeller uygulamaları hakkında bilgi sahibi olunabilmekte, ihtiyaç duyulan ülke mevzuat ve uygulamaları hakkında ilave bilgiler Bakanlığımızdan talep edilebilmekte ve ihracatta karşılaşılan ticarete teknik engeller interaktif olarak Bakanlığımıza bildirilebilmektedir. Ticarete Teknik Engeller İnternet Sitesine üyelik suretiyle ilgilenilen ülke ve ürün gruplarına ilişkin taslak düzenlemeler e-posta ile günlük olarak gönderilmektedir. Ayrıca, firmalarımız ihracatlarını olumsuz etkileyebilecek diğer ülke düzenlemelerini taslak aşamasında öğrenip yorum yapabilmektedir. Ticarete Teknik Engeller İnternet Sitesine üyelik ücretsizdir.

## 2. PAZARIN ÖZELLİKLERİ

### Fikri, Sınai Mülkiyet Hakları

Kuzey Makedonya, Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü'nün (WIPO) üyesidir ve Bern Sözleşmesi, Paris Sözleşmesi, Patent İşbirliği Antlaşması ve WIPO Telif Hakkı Antlaşması dâhil olmak üzere bir dizi uluslararası anlaşmaya taraftır. Ülkede fikri mülkiyet haklarının (IPR) korunmasına ilişkin sorumluluk, çok sayıda kurum arasında paylaştırılmıştır.

Bu kapsamda, Devlet Sınai Mülkiyet Ofisi, patentler, ticari markalar, hizmet markaları, tasarımlar ve modellerle ilgili konulardan; Kültür Bakanlığı bünyesindeki küçük bir birim telif hakları vb. hakların (örneğin müzik, film, televizyon) korunmasından; Devlet Piyasa Denetim Kurumu, piyasaları izlemekten ve sahte/korsan malların satışını önlemekten; İçişleri Bakanlığı ise internette işlenen fikri mülkiyet hakları ile ilgili suçların engellenmesinden sorumludur. Gümrük İdaresi, eşyanın gerçekliğine ilişkin hak sahibinden teyit alana kadar şüpheli malları dağıtımını durdurmak için alıkoyma hakkına sahiptir. Sahte ürünlere el koyulması için periyodik olarak denetimler gerçekleştiren Ulusal Fikri Mülkiyet Koordinasyon Kurulu, genellikle açık hava pazarlarındaki küçük satıcılara odaklanmakta ve çoğunlukla ticari marka ihlallerini önlemeyi hedeflemektedir.

Kuzey Makedonya, fikri mülkiyet hakları yasalarını ve düzenlemelerini AB standartlarıyla uyumlu hale getirme yolundaki çalışmalarını sürdürmekle birlikte, bu yasaların ihlali, ülkede sıklıkla karşılaşılan ve kolluk kuvvetlerinin engellemekte yetersiz kaldıkları bir durumdur.

Adalet sistemindeki eksiklikler nedeniyle IPR davalarını ele alacak özel mahkemeler mevcut değildir. Asliye ve ceza mahkemelerindeki savcılarının ve hâkimlerin fikri mülkiyet davaları hakkında yeterli deneyimi bulunmamaktadır. Pek çok hak sahibi, fikri mülkiyet haklarını ihlal eden kişiler genellikle tazminat ödeyecek mali kaynaklara sahip olmadığı için bu kişilere karşı yasal işlem başlatamamaktadır. Fikri ve sınai mülkiyet hakları ihlalinin cezaları, işyerinin 30 ila 60 gün arasında kapatılması, 5.000 avroya kadar para cezası veya beş yıla kadar hapis cezası şeklinde değişmektedir.

### Dağıtım Kanalları

Endüstriyel ve tarımsal üretim imkân ve kapasiteleri sınırlı ve bu nedenle büyük ölçüde ithalata bağımlı bir ekonomik yapısı olan Kuzey Makedonya'da ürünlerini dağıtmak ve pazarlamak isteyen yabancı firmalar için önemli sayıda tüccar, acente, aracı, toptancı ve perakendeci bulmak mümkündür.

Ülkede tipik dağıtım kanallarının çoğu mevcuttur, ancak bunlar AB ülkelerindeki kadar gelişmiş dağıtım ve pazarlama teknikleri kullanamamaktadır. Yasal açıdan zorunlu olmamakla birlikte, Kuzey Makedonya pazarında başarıya ulaşabilmek için güçlü ve güvenilir bir acente/distribütör ile anlaşma yapılmasında yarar bulunmaktadır.

Kuzey Makedonya'nın nispeten küçük bir ülke olması nedeniyle, anlaşma yapılacak acente/distribütörün, bölgedeki Arnavutluk, Kosova gibi ülkelerde de faaliyet göstermek istemesi olağan bir durumdur.

Ülkedeki en önemli pazar, birçok ticari aktivitenin gerçekleştiği başkent Üsküp'tür. Diğer önemli iş merkezleri, Bitola (Manastır), Prilep ve Tetovo (Kalkandelen) şehirleridir. Kuzey Makedonya karayla çevrili bir ülke olduğundan, deniz taşımaları genellikle Yunanistan'ın Selanik ve daha az sıklıkla Pire limanlarından ve Arnavutluk'un Durres limanından yapılmaktadır. Hava taşımacılığı, Üsküp ve Ohri'deki iki havalimanından gerçekleştirilmektedir. Ürünler ülkeye ayrıca karadan kamyonlarla ulaştırılmaktadır.

Kuzey Makedonya'da gıda ve ihtiyaç ürünlerinin çoğu, perakendecilere satış yapan distribütörler tarafından ithal edilmektedir. Birkaç perakendeci kendi satış noktalarında doğrudan satış için mal ithal etmektedir. Kuzey Makedonya'nın perakende sektörüne genellikle küçük firmalar hakim olmakla birlikte, başkent Üsküp'te altı adet alışveriş merkezi (City Mall, East Gate Mall, Ramstore Mall, Limak Diamond Mall, Cevahir Mall, Capitol Mall), Tetovo (Kalkandelen) şehrinde Palma Mall, Kumanova şehrinde La Plaza Mall, Bitola (Manastır) şehrinde Bliss, Ohrid şehrinde Ohrid Mall alışveriş merkezi bulunmaktadır. Ayrıca, piyasada iki büyük yabancı süpermarket zinciri faaliyet göstermektedir: "Vero (Yunan Veropoulos Grubu'nun bir parçası)" ve Türkiye menşeli ürünlerin ağırlıkta olduğu "Ramstore". Diğer önemli yerel perakendeciler ise "Tinex", "Kam Market" ve "Kipper Market" olarak sıralanabilir.

## **Tüketici Tercihleri**

Doğrudan satış Kuzey Makedonya'da pek fazla gelişmemiştir. Ülkede doğrudan pazarlama tekniklerinin geliştirilmesine ve tüketiciyi koruyan düzenlemelerin hayata geçirilmesine ihtiyaç vardır. Kırsal alanda yaşayan tüketiciler genellikle yerel satıcılardan alışveriş yapmayı daha fazla tercih etmektedir.

Kuzey Makedonya'daki harcanabilir gelirin diğer Avrupa ülkelerine göre düşük seviyelerde olması, tüketicileri fiyata karşı duyarlı hale getirmekte; bu durum firmaları mallarını fiyatlandırırken dikkatli davranmaya zorlamaktadır. Ülkede ithal malların fiyatları, yerel mallara göre oldukça yüksektir.

Kuzey Makedonya'da tüketicilerin çoğunluğu için ürünlerin fiyatlarının makul olması, alışveriş sırasında dikkate alınan temel faktördür. Bu durum, geleneksel mağazalarda satılan düşük kalitedeki mallara olan ilgiyi halen devam ettirmektedir. Fikri mülkiyet hakları alanındaki sıkıntılar nedeniyle çoğu ürün, tüketicilerin ilgisini çekmek için sahte markalarla satılabilmektedir. Ancak, kaliteli mallara duyulan ilgi her geçen gün artmakta ve bu mallara daha fazla ücret ödeyebilecek maddi güce ulaşan tüketici kesimi genişlemektedir.

Öte yandan, finansman ve ödeme koşullarına dikkat etmek, ülkede başarılı bir satış gerçekleştirilmek için en önemli noktalardır. Çoğu tüketici alışverişlerinde aylık taksitlendirmeyi tercih etmektedir.

Birçok yerde olduğu gibi Kuzey Makedonya'da da ucuz Uzakdoğu ürünlerinden uzak durma eğilimi bulunmakta iken, İtalya, Almanya, Fransa gibi imajı parlatılmış ülkelerin ürünlerine karşı da ölçsüz bir düşkünlük görülebilmektedir.

Türk malları halihazırda Kuzey Makedonya'da bilinmekte ve 1990'lı yıllarda yaşanan olumsuz Türk malı imajı, yerini giderek kaliteli ve makul fiyatlı Türk malı imajına bırakmaktadır. Kuzey Makedonya'da popülaritesi giderek yükselmekte olan Türk ürünlerinin fiyatlandırılması açısından dikkat edilmesi gereken nokta, marka düşkünlüğüne rağmen fiyat hassasiyeti yüksek olan tüketicilerin zihinlerindeki konumlandırmayı doğru yapabilmektir.

## **Satış Teknikleri ve Satışı Etkileyen Faktörler**

Reklamcılık Kuzey Makedonya'da en hızlı gelişen hizmet sektörüdür. Hem tüketiciler hem firmalar reklam ve diğer pazarlama hizmetlerinin ne kadar önemli olduğunu artık fark etmeye başlamışlardır. Ülkede firmalar tarafından tercih edilen reklam şekilleri sırasıyla; yazılı medya, gazete ve dergiler, radyo, büyük reklam panoları-tabelalar, satış geliştirme literatürü (broşür, ilan, katalog vb.), etkinlik sponsorluğu ve televizyondur.

Televizyon reklamları çoğu Makedon firması için pahalı olduğu için bu yolu genellikle yabancı firmalar, özellikle de tüketim malları için kullanmaktadır. Ülkedeki belli başlı bütün medya organları güncellenmiş web sitelerine sahiptir ve online medyanın tüketiciler üzerindeki etkisi giderek artmaktadır. Sosyal medyanın ticari amaçlarla kullanımı da yaygınlaşmaktadır.

## **Kamu İhaleleri**

Devlet kurumlarının kendi alımlarını kendilerinin gerçekleştirdikleri, merkezi olmayan bir kamu alım sisteminin bulunduğu Kuzey Makedonya'da devlet kurumlarına satış yapmak zorlu bir süreçtir. Ülkenin kamu alımlarını düzenleyen yeni Kamu Alımları Kanunu 1 Nisan 2019'da yürürlüğe girmiştir.

Söz konusu kanuna göre merkezi hükümet, belediyeler ve kamu fonu alan herhangi bir kuruluş, kanunda belirtilen kamu ihale prosedürlerini izlemelidir. Kanun, kamu alımlarında yerli ve yabancı ekonomik operatörlere eşit muameleyi garanti etmektedir. Bununla birlikte, savunma vb. kritik alanlarda ihalelere katılım sadece yerli şirketlerle sınırlı tutulabilmektedir.

Kamu Alımları Kanunu, ihale kararlarında ana kriterin en düşük teklif yerine ekonomik açıdan en avantajlı teklif olmasını zorunlu kılmaktadır. Maliye Bakanlığı bünyesindeki Kamu İhale Bürosu, e-ihale sistemini işletmektedir. Kamu ihalelerine katılmak için elektronik kamu alımları sistemine (ESPP) önceden kayıt yaptırmak zorunludur (<https://finance.gov.mk/en-GB/ministerstvo/ biro-za-javni-nabavki>). Firmaların kamu alımları usullerine ilişkin itirazlarını ilgili Devlet Komitesi'ne iletmeleri mümkündür (ayrıntılı bilgi için; <https://www.crm.com.mk/en/services/obtain-information-or-confirmation-/information-and-certificate-packages/tender-dossier-professional-ability-and-personal-status->).

Kuzey Makedonya’da kamu ihale süreçlerinde şeffaflık eksikliği, siyasi kayırmacılık ve iptallerle sık sık karşılaşmakta; bu durum, kamu ihalelerine teklif veren firmalar için engel oluşturmaktadır. Ancak, ülkenin altyapısının ve üstyapısının yenilenmesine duyulan ciddi ihtiyaç nedeniyle kamu tarafından açılan büyük ölçekli ihaleler ve söz konusu ihalelerin önemli bir bölümünün Dünya Bankası, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası, Avrupa Yatırım Bankası vb. uluslararası finans kuruluşları tarafından finanse edilmesi pazarı cazip hale getirmektedir.

Kuzey Makedonya’da görev ve yetki alanlarına göre ihaleci kuruluş niteliği taşıyan Bakanlıklar aşağıda belirtilmiştir:

- Altyapı, ulaştırma ve haberleşme alanlarında Ulaştırma Bakanlığı
- Çevre projeleri alanlarında Çevre ve Alan Planlama Bakanlığı
- Sulama barajları alanında Tarım, Orman ve Su İşleri Bakanlığı
- Enerji ve turizm alanlarında Ekonomi ve Çalışma Bakanlığı ile Enerji Madencilik ve Madeni Kaynaklar Bakanlığı

### 3. ÖNEMLİ SEKTÖRLER

#### Tarım ve Hayvancılık

Kuzey Makedonya genel itibarıyla dağlık bir ülkedir. Ülke topraklarının %79'unu dağlık alanlar, %19'unu ovalar, %2'sini doğal göller oluşturmaktadır. Kuzey Makedonya Devlet İstatistik Kurumu güncel 2024 yılı verilerine göre ülkedeki tarım arazilerinin toplam büyüklüğü yaklaşık 1,2 milyon hektarken işlenebilir tarım arazisi toplam büyüklüğü ise 506.586 hektardır. Bunlardan 408.055 hektarı ekili arazi ve bahçeler, 16.934 hektarı meyve bahçeleri, 21.984 hektarı üzüm bağları, 56.913 hektarı çayırlar ve 734.304 hektarı da meralık alandan oluşmaktadır.

Tarımsal üretim, Akdeniz ikliminin etkisi altındaki ülkenin güney kesimlerinde, nehirler boyunca uzanan vadiler ve çevresindeki tortullardan oluşan verimli topraklara sahip tepelik araziler boyunca gerçekleştirilmektedir. Karasal iklime sahip bölgelerde hububat ve meyve mahsullerinin üretimi için uygun şartlar bulunurken, dağlık bölgelerde baskın faaliyet geleneksel tipte hayvancılıktır.

Kuzey Makedonya Devlet İstatistik Ofisi'nin verilerine göre, sulama sistemleri, ekilebilir tarım arazisinin yaklaşık 120 bin hektarlık bölümünü kaplamaktadır ve bunun yaklaşık 80 bin hektarı sulanmaktadır. Bir önceki yıla kıyasen tarım arazilerinin toplam büyüklüğü ve işlenebilir alanlar azalmıştır. Azalma gösteren işlenebilir araziler içerisinde çayırlar ve meyve bahçelerinde hafif bir büyüme meydana gelmiştir.

Ülkedeki toplam işlenebilir arazinin yaklaşık %50'si ve meraların yaklaşık %80'i devlete ait olup, bu araziler Tarım, Orman ve Su Yönetimi Bakanlığı ile Mera Yönetimi Kamu Şirketi tarafından; geriye kalan tarım arazileri ise bir dizi aile çiftliği tarafından yönetilmektedir. İhracata yönelik sebze ve meyve üreticileri ile şarap imalathaneleri dışında, kırsal alanlardaki işletmelerin çoğu yerel veya bölgesel pazarları tatmin etmeye odaklanmış küçük şirketlerdir. Kırsal alanlardaki daha büyük tesisler ise et işleme ve mezbahalar hariç, neredeyse tüm gıda işleme endüstrisine ev sahipliği yapmaktadır.

Kuzey Makedonya'nın başlıca tarımsal ihraç ürünleri; tütün, kuzu eti, taze ve işlenmiş sebze ve meyveler, şarap ve şeker ürünleri.

Kuzey Makedonya, çiğ et, sosis ve benzeri et ve süt ürünlerinin net ithalatçısı iken, sadece kuzu etinde ve bazı yıllarda yumurtada net ihracatçı konumundadır. Kuzu eti ağırlıklı olarak AB ülkelerine ihraç edilmekte ve 10 milyon Avronun üzerinde gelir elde edilmektedir. Son on yılda damızlık piliç ithalatında meydana gelen artış, tavuk eti üretimi için çiftliklerin gelişimini teşvik etmiştir.

#### **Sığır Yetiştiriciliği:**

Ülkenin kuzey, batı ve doğu sınırları boyunca uzanan tepelik ve dağlık bölgelerde en yaygın olan hayvancılık tipidir. Ülkedeki toplam büyükbaş hayvan sayısı 2024 yılı itibarıyla 143.953 adettir. Ulusal ırk yapısı ağırlıklı olarak süt sığırları ırklarını içerir, ancak kombine et ve süt ırkları da mevcuttur. 2024 yılında sığır eti üretimi 2023 yılına göre %7,2 oranında artarak 4.135 ton

olarak gerçekleşmiştir. Yerli sığır eti üretimi iç talebi kısmen karşılamakta olup, ihtiyacın büyük bölümü Brezilya ve Polonya'dan yapılan ithalatla giderilmektedir. Ülkenin toplam inek sütü üretimi 2024 yılında bir önceki yıla göre %18,4 oranında artarak 282,3 milyon litre olmuştur. Yerli inek sütü üretimi ülkenin ihtiyacını karşılayamamakta ve Sırbistan, Slovenya, Hırvatistan ve Bosna-Hersek gibi komşu ve çevre ülkelerden süt ithal edilmektedir. Ülkede toplamda süt ineği sayısı 76.945 baş ile bir önceki yıla göre %2,6 azalmıştır.

#### **Koyun yetiştiriciliği:**

Büyük ölçüde, 20 ila 200 koyunluk sürü büyüklüğüne sahip küçük aile çiftlikleri tarafından gerçekleştirilmekte olup, 300'den fazla koyuna sahip daha büyük ölçekteki az sayıda işletmede kombine üretim (et, süt ve yün) yapılmaktadır. Ülkedeki toplam koyun sayısı 2024 yılı itibarıyla 517.128 adettir. Ülkenin toplam koyun sütü üretimi, 2024 yılında bir önceki yıla göre %16,4 oranında azalarak 25,7 milyon litre olmuştur. Koyun sütünün çoğu işlenerek iç piyasada tüketilmek üzere beyaz peynire dönüştürülmekte; az bir miktarı ise komşu ülkelere ihraç edilmektedir. Düşük üretim maliyetleri ve kaliteli olması nedeniyle koyun sütü ürünlerinin ihracat potansiyeli yüksektir. Ülkede toplamda süt koyunu sayısı 340.401 baş ile bir önceki yıla kıyasla % 12,3 azalmıştır. Koyun eti üretimi ise 2024 yılında bir önceki yıla göre yaklaşık %12,2 oranında azalmış ve 3.418 ton olmuştur. Ülkenin 2024 yılındaki toplam yün üretimi de 755 ton olup, koyun başına ortalama 2 kg üretim yapılmaktadır.

#### **Keçi Yetiştiriciliği:**

Büyük çoğunlukla bireysel tarım işletmeleri tarafından yapılmakta iken, profesyonel çiftliklerin üretimdeki payı %2 civarındadır. Ülkedeki toplam keçi sayısı 2024 yılı itibarıyla 97.918 adet olup, yaygın şekilde yerel "Balkan" cinsi yetiştirilmekte, ancak "Alpine" ırkı yetiştiren keçi çiftliklerinin sayısı da son dönemde artmaktadır. 2024 yılında keçi sütü üretimi, bir önceki yıla göre %8,7 oranında artarak 15,4 milyon litre olmuştur.

#### **Kümes Hayvancılığı:**

Son dönemde gelişme göstermekte olup, ülkede yumurta üretimi için yetiştirilen toplam kanatlı hayvan sayısı 2024 yılında 1.026.434 adettir. Ülkedeki toplam kümes hayvanı sayısı 1.573.294 adettir, 2024 yılında üretilen toplam yumurta sayısı 151 milyon adet, toplam kanatlı eti miktarı ise 1.997 tondur.

#### **Organik Üretim:**

2024 yılında bir önceki yıla kıyasla organik tarımsal üretim yapılan ekilebilir alan %10 oranında azalma göstermiştir. 2024 yılında organik tarımsal üretim ile ilgilenen toplamda 873 üretici bulunmaktadır. Aynı dönemde 4.130 hektar ekilebilir arazi kayıt altına alınmış olup, bunun 1.477 hektarı geçiş aşamasındaki organik üretim alanlarıdır. 1.862 hektarlık alanla, organik üretim alanlarının en büyük bölümünü tahıllar oluşturmaktadır. Bir önceki yıla kıyasla organik tahıl üretimi %10,8, yem bitkisi üretimi %27,8, meyve üretimi %4,8 artarken, endüstriyel bitki üretimi %48,4, sebze üretimi %18,3 ve organik bağcılık üretimi %33,1 oranında azalmıştır.

Organik sığır sayısı toplam 9.444 baş olup, toplam sığır sayısının %6,6'sını oluşturmaktadır. Toplam koyun sayısının %20,9'u organik koyunlardan, toplam şeci sayısının %5,2'si ise toplam keçi sayısının içinde organik keçilerden oluşmaktadır. Ülkede toplamda 7.163 adedi organik olmak üzere 11.153 adet arı kovanı bulunmaktadır, bunlardan 37.786 kilogramı organik olmak üzere toplamda 61.586 kg bal üretimi bulunmaktadır.

## Sanayi

Gıda ve içecek işleme, taze sebze ve meyve K. Makedonya'nın en önemli tarım sanayii kollarıdır. İşlenmiş gıdalar hem yarı işlenmiş (dondurulmuş, kurutulmuş, konsantre edilmiş gıdalar) hem de tam işlenmiş gıdaları (konserve ve korunmuş gıdalar) içermektedir. İşlenmiş gıda ürünlerinin %75'den fazlası, çoğunluğu AB ve komşu ũlkeler olmak ũzere ihraç edilmektedir.

Gıda işleme sanayiinde en önemli ham madde kırmızıbiber, domates, vişne, elma ve eriktir. Gıda ve içecek endũstrisi ũnceki başarılar ve potansiyel gŕz ũnũnde tutulduğunda K. Makedonya'da umut veren en önemli sektŕrũ oluşturmaktadır. Gıda işleme sektŕrũ daha çok ŕzel firmaların elindedir.

K. Makedonya yıllık olarak, çoğu i tŕketim için bira ve şarap ũretmektedir. ũskŕp, Prilep ve Bitola'da bira fabrikaları bulunmaktadır. ũlkenin kuzey bŕlũmũ kırmızı şarap, sıcak gŕney bŕlũmũ ise beyaz şarap için uygun koşullara sahiptir. şarap ihracatı genellikle fiırlarla olmakla birlikte, son yıllarda giderek artan sayıda kŕŕk şarap ũreticisi şişelenmiş şarap ihraç etmeye başlamıştır. ũretilen şarabın %60'ından fazlası başta AB ũlkeleri, eski Yugoslav Cumhuriyetleri, Rusya ve ABD'ye ihraç edilmektedir.

## Madencilik

Yeraltı kaynakları açısından oldukça zengin olan K. Makedonya'da madencilik ve metalŕrji sektŕrũ halen kapasitesinin altında çalışmaktadır.

Sektŕrdeki firmaların teknolojisinin yenilenmesi ve enerji tasarrufu sağlayacak teknolojilere geçiş dŕřũnũlmektedir. Özellikle kurşun ve çinko ũreten tesislerin yenilenmesi gerekmektedir.

Maden ve metalŕrji ũretiminin yarıdan fazlası AB ũlkelerine ve ABD'ye ihraç edilmektedir.

## Enerji

Kuzey Makedonya'daki enerji pazarı, liberalleşme, bŕlgesel işbirliği ve enerji ũretiminin yeniden yapılanması sayesinde geniş kapsamlı olarak yeniden şekillenmiştir. 2006 yılında Kuzey Makedonya elektrik kurumu ESM (Elektrostopanstvo na Makedonija), Avusturyalı EVN firması tarafından satın alınarak ŕzelleřtirilmiřtir.

ũlkede, Selanik limanından başlayıp ũskŕp'teki OKTA rafinerisinde sonlanan ve yıllık 2,5 milyon tonluk petrolũn taşınabileceği bir petrol boru hattı bulunmaktadır. OKTA rafinerisi, zamanında gŕney Yugoslavya'nın petrol ihtiyaını gidermek amacıyla kurulmuş olup mevcut durumda rafineride herhangi bir ũretim yapılmamaktadır. Rafinerinin depolama kapasitesi 160 bin tondur. Mevcut durumda Bulgaristan ũzerinden doğal gaz alım imkanı bulunmaktadır, sŕz konusu doğal gaz sanayinin kullanımına mahsustur.

Kuzey Makedonya Cumhuriyeti Enerji, Madencilik ve Mineral Kaynaklar Bakanlığı 2025 faaliyet raporunda belirtildiği üzere 2025 yılında nihai enerji tüketiminin 1.906 ktoe (kiloton of oil equivalent) olması ve 2023 yılındaki nihai enerji tüketimine kıyasla %4 artış göstermesi öngörülmektedir. Enerji tüketimi açısından petrol ürünleri %58, elektrik %27 ve biyokütle %9 ile en büyük katkıyı sağlamaya devam edecektir.

En yüksek tüketime sahip sektör ulaşımdır. 2025 yılında ulaşımın toplam nihai enerji tüketiminin %45'ini oluşturması, ardından %25 ile haneler sektörünün ve %18 ile sanayi sektörünün gelmesi öngörülmektedir.

Mevcut durumda Kuzey Makedonya'da yenilenebilir enerji yatırımları bağlamında ciddi bir talep söz konusudur. Bu kapsamda, çok sayıda Türk firması da Ülkede GES ve RES yatırımları yapmıştır ve yapmaya devam etmektedir. Diğer taraftan, resmi makamlardan alınan bilgiye göre Ülkenin enerji taşıma kapasitesinin çok üzerinde bir enerji yatırım talebi bulunmakta olup gelecek dönemde bu yatırımlara ilişkin lisans taleplerine ilişkin başvuruların sonuçlandırılması çok uzun süreler almaktadır.

Kuzey Makedonya Cumhuriyeti Devlet İstatistik Kurumu verilerine göre 2024 yılında toplam enerji ihtiyacının %65,5'i ithalat yoluyla karşılanmıştır. 2024 yılındaki toplam enerji ihtiyacı 2.541.849 ton petrol eşdeğeridir (toe). Bu tüketimin yapısında en büyük paya sahip olanlar %44,7 ile petrol ürünleri ve %24,9 oranla katı yakıtlardır. 2024 yılında brüt birincil üretim 842.142 (toe), 2023 yılına göre %10,6'lık bir düşüş göstermiştir. En büyük düşüş %20,9 ile linyitte ve %15,8 ile hidroelektrikte kaydedilirken, en önemli artış %140,0 ile güneş enerjisinde kaydedilmiştir. 2024 yılındaki nihai enerji tüketimi 1.859.697 (toe), enerjinin sektörlere göre dağılımı: %47,6 ulaşım, %26,1 haneler, %16,9 sanayi ve %8,4 diğer olarak belirtilmiştir.

## Hizmetler

### Turizm:

Ülkede turizm sektörü ihracat ve yatırım alanında birçok imkan sunmakta ve geleceğe yönelik de önemli bir sektörü oluşturmaktadır. Ülkenin coğrafi konumu, yumuşak iklimi, tarihi ve dini mekanları turizm sektörünün gelişimi için güzel imkanlar yaratmaktadır.

Ülkede Roma, Ortaçağ ve Osmanlı döneminden kalma tarihi eserler mevcuttur. Aynı zamanda ülkede birçok termal su kaynağı ve dağ turizmi açısından uygun olanaklar bulunmaktadır. Ülkede iki bin metrenin üzerinde yüksekliğe sahip 16 dağ bulunması kış turizmi olanaklarını artırmaktadır.

K. Makedonya'da 60.000 üzerinde yatak kapasitesi bulunmaktadır. Ülke turistleri çekecek Ohri, Prespa ve Dojran Gölleri gibi birçok doğal güzelliklere, kamping, tırmanma ve kış sporlarının yapılabildiği yüksek dağlara sahiptir. En çok ziyaret edilen yer, ülkeye gelen turist sayısının yaklaşık %80'i ile Ohri Gölü'dür. Ohri, doğal güzelliği ile UNESCO tarihi/kültürel miras korumasına alınmış bir şehirdir. Ülkede çoğu otel ve turistik tesisin, özellikle de su sporlarına uygun Ohri sahillerindeki tesisler, kayak merkezleri olan Mavrovo, Shara ve Pelister'deki yolları, kayak pistleri, teleferik ve oteller onarımla ve iyileştirilme ihtiyacı duymaktadır.

Turizm sektörünün en önemli problemleri kur politikasından kaynaklanan fiyat rekabeti, sektördeki özelleştirmenin yavaş ilerlemesi ve yatırım yetersizliğidir. En fazla turist geldiği ülkeler; Türkiye, eski Yugoslavya Cumhuriyetleri, Bulgaristan, Yunanistan, Almanya, Hollanda ve İtalya'dır. 2025 yılı toplamda 916.001 kişi olan yabancı turist sayısının 283.757'sini Türkiye'den gelen turistler oluşturmaktadır. 1.631.178 konaklama gününden 418.753 günü Türk turistler tarafından gerçekleştirilmiştir.

### **Bilişim ve Telekomünikasyon:**

Bilgisayar ve bilişim teknolojileri sektörü ülkede hızla gelişmektedir. Ülkede bu sektörde, bireysel bilgisayarların kuruluş, satış ve bakım aşamalarından, ağ oluşturma, sistem bütünleştirme, yazılım geliştirme, internet servisi sağlama, web tasarım, multimedya, danışmanlık ve eğitim alanlarına kadar hizmet sunmak mümkündür. Bu konuda dünyanın en önde gelen firmaları (Microsoft, Cisco, IBM, Oracle, Compaq, Hewlett Packard, Dell, Sun Microsystems, Apple, Lotus gibi) ülkede şubeler, dağıtımçıları, toptancıları ve ortaklıkları aracılığıyla bulunmakta, ürün ve hizmetlerini satabilmektedirler.

Ekonomik reformların bir parçası olarak haberleşme sektörü de liberalleştirilmiş ve zorunlu olarak özelleştirilmiştir. Özellikle internet hatları ve hizmetleri geliştirilmiştir. Rekabet daha çok altyapı temelinde olsa da gerçekleştirilen düzenlemelerle, toptan satış pazarında gözle görülen bir kullanım artışı sağlanmıştır. Gelişen internet hızı, televizyon yayını gibi, yeni internet temelli hizmetlerin ve dolayısıyla kullanıcı sayısını da arttırmıştır. Dijital televizyon yayınları ülkenin geneline yaygınlaştırılmış durumdadır.

Cep telefonu pazarında rekabet oldukça kuvvetlidir. 2005 yılında kabul edilen bir kanunla elektronik haberleşme konusuna düzenleme getirilmiş, üç cep operatörü firması arasında ciddi bir rekabet başlatılmıştır; T-Mobile (Alman), One (Sloven, eski Yunan) ve VIP (Avusturya). Milli telekomünikasyon şirketi 2001 yılında hisselerinin %51'i Macar Matav firmasına satılarak özelleştirilmiştir. Yeni düzenlemelerle birlikte, özellikle sabit telefon hattı pazarında, özel firmaların şanslarının daha da artacağına beklenmesidir. One ve VIP firmaları 2015 yılında birleşmiş, 2017 yılında ise hisselerinin tamamı Avusturya Telekom tarafından satın alınarak ismi A1 Telekom olarak değiştirilmiştir. Halihazırda Ülkede 2 adet GSM operatörü hizmet vermekte olup üçüncü bir operatörün de sisteme alınması konusunda çalışmalar devam etmektedir.

### **Müteahhitlik:**

Eski Yugoslavya döneminde Makedon firmaları, özellikle Ortadoğu ülkeleri ve gelişmekte olan ülkelerde büyük inşaat projelerinde yer almışlardır. Bu nedenle K. Makedonya bu sektörde bilgi birikimi ve iş gücü açısından önemli bir tecrübeye sahiptir.

İnşaat sektörü GSYİH'nın %5-8'ini oluşturmaktadır. Yapı malzemeleri üreticileri verilerine göre, inşaat sektörü hızla büyümeye devam etmektedir. Aynı zamanda Kuzey Makedonya Kosova ve Arnavutluk'a yapı malzemeleri temin eden baş tedarikçi ülkedir.

Makedon inşaat firmaları çok yönlü ve yetenekli firmalardır. Otoyolların, sivil ve askeri havalimanlarının, köprülerin, gökdelenlerin, sanayi tesislerinin, barajların, tünellerin, sulama, su rezervi ve kanalizasyon sistemlerinin, arıtma tesislerinin tasarımı ve inşasını gerçekleştirebilecek kapasitededirler. Makedon inşaat firmaları yerel projelerde uzmanlık

eğitimi, yatırım programları, mühendislik ve teknik uzmanlık gözetimi hizmetleri de vermektedir.

2024 yılında işletmeler tarafından 649.720 bin avro değerinde inşaat işi gerçekleştirmiştir. 2024 yılında toplam 2.641 bina inşa edilmiş ve toplam 348.720 m2 alana sahip 5.405 daire tamamlanmıştır; bunlardan 5.255'i bireysel mülkiyete aittir. Toplam 5.405 daire tamamlanmış ve ortalama kullanılabilir alan 64,5 m2'dir. İnşaat çalışmalarının büyük kısmı Üsküp bölgesinde gerçekleştirilmiştir.

2024 yılında, bireysel mülk sahipleri tarafından 234.460 bin avro değerinde inşaat işi gerçekleştirilmiştir. 2024 yılında toplam 1.978 yapı inşa edilmiş ve toplam 296.537 m2 alana sahip 2.512 daire tamamlanmıştır; bunlardan 152'si toplam 12.879 m2 alana sahip yazlıklardır.

### **Lojistik:**

K. Makedonya Balkan Bölgesinin anahtar karayolu ve demiryollarının geçtiği merkezde yer almakta olup, bu açıdan komşu ve AB ülkeleri ile kara ve demir yollarının inşasını geliştirmek durumundadır. Ülke, Güney komşusu Yunanistan ile yaşanan siyasi yüksek tansiyon dış ticaretin özellikle Arnavutluk ve Bulgaristan'a yönelmesine sebep olmuştur. Bu yüzden de bu ülkelerle olan kara ve demir yolları hatlarının çoğaltılması ve mevcut olanların da yenilenmesine Makedon Hükümeti açısından öncelik verilmiştir.

Ülkede ulaştırma konusunda yürütölen inşaat projelerinde, ekipman ve hizmet temini, teknik destek gibi alanlarda oldukça fazla iş yapabilme olanakları bulunmaktadır. Ülkede gerçekleştirilen iyileştirmelerle bu yolların engellerinin kaldırılmasına ve inşaatların tamamlanmasına ağırlık verilmektedir. Ülkenin altyapısı, ciddi şekilde geliştirme ve yenileme gereksinmesi duyulmasına rağmen, Yunanistan hariç diğer bölge ülkelerinin altyapılarından daha iyi durumdadır.

Birçok yabancı havayolu şirketi, Türk Havayolları-THY de dahil olmak üzere, Üsküp ve Ohrid havalimanlarına uçmaktadır.

## 4. PAZARDA DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR VE DİĞER BİLGİLER

### İş Kültürü

K. Makedonya'daki zaman kavramının ve çalışanların sosyal olarak işe bakışlarının Türkiye'deki iş kültüründen farklıdır. K. Makedonya'daki herhangi bir firmayla iş ilişkisine girerken beklentilerin doğru oluşturulması, daha sonrasında oluşabilecek yanlış algılamaların ve sorunların baştan önlenmesi açısından önem taşımaktadır.

#### **Tanışma ve Selamlaşma:**

Kuzey Makedonya'da yabancılar arasındaki ilk tanışmada, sıkı bir şekilde tokalaşmak ve tokalaşma sırasında karşınızdaki kişiyle göz teması kurmak gerekir. Eğer karşınızdaki kişi daha önceden tanıdığınız ve samimiyet kurduğunuz biri ise hafif bir kucaklaşma olabilir. Müslüman erkek veya kadınlar, karşı cinsten kişilerle fiziksel temas kurmamayı tercih edebilir. Bu kişiyi sözlü olarak selamlamak ve elini uzatıp uzatmayacağını gözlemleyerek hareket etmek en iyisidir. Genel sözlü selamlama "Dobro utro" (günaydın), "Dobar den" (iyi günler) veya "Dobro vecher" (iyi akşamlar) şeklindedir.

#### **Vücut Dili:**

Makedonlar genellikle diğer insanlardan bir kol uzunluğundan biraz daha az bir mesafede dururlar. Birbirini iyi tanıyan arkadaşlar arasında dokunmak sorun değilken, yabancılar arasında fiziksel temas nadirdir. İnsanların konuşma boyunca düzenli olarak doğrudan göz teması kurmaları beklenir. Çoğu Makedon'un iletişim tarzı, kişinin geçmişine (dini, etnik, sosyal, eğitimsel vb.) göre belirlenir. Kuzey Makedonya'da insanlar genel olarak kibardır ama doğrudan iletişimi tercih ederler. Eğer çok önemli bir düşünceleri varsa, konuşmaktan ve bu konuda tartışmaktan çekinmezler ve bunun tersi de geçerlidir. İyi bir dinleyici olmalarına rağmen daha fazla konuşma eğilimindedirler. Çoğu zaman jestleri ve sözsüz iletişimi kullanarak hızlı ve yüksek sesle konuşurlar.

#### **Kurumsal Kültür:**

Çoğu Balkan ve Akdeniz toplumu gibi Makedonlar da zaman konusunda çok rahat bir bakış açısına sahiptir. Son dönemde Batılılarla temasların yoğunlaşması nedeniyle randevuya zamanında varmak önem kazanmış olmakla birlikte, Makedon mevkidaşınızın geç kalması olağan dışı bir durum değildir. 15-20 dakikalık bir zaman farkı genellikle hoşgörüle karşılanır.

Kartvizitler genellikle ilk tanışma esnasında takdim edilir. Kartvizit alışverişini düzenleyen net bir gelenek yoktur, ancak başka birinin kartvizitine kayıtsız davranmamak en iyisidir. Eğer firmanız on yıldan daha uzun bir süre önce kurulmuşsa bu noktanın vurgulanması faydalıdır. Makedonlar geçmişi köklü olan bir firmayı güvenilir ve değerli bulurlar.

Toplantılarda selamlamalar genellikle yüksek statüden düşük statüye doğru yapılır. Kadınlar varsa, ilk selamlanan onlar olur. En yüksek statüye sahip kişi konuşmayı başlatır ve bitirir. Doğrudan sorular kabul edilebilir, ancak toplantı bittiğinde başka soru yöneltmemelidir. Toplantı başlamadan önce hal-hatır sorma ve kısa konuşmalar kabul edilebilir ve genellikle beklenir. Kuzey Makedonya'da iş görüşmeleri için kafeler ve evler de tercih edilebilir.

Makedonlar pazarlık yapmaktan pek hoşlanmazlar. Pazarlık yapma isteğini nezaketen de olsa geri çevirmediklerinde, pazarlığı olabildiğince hızlı bir şekilde sonlandırmaya çalışırlar.

Kuzey Makedonya'da geleneksel çalışma saatleri 08:30 - 16:30 arasındadır, ancak giderek artan sayıda işletme, hafta sonu saatleri de dâhil olmak üzere Batı çalışma saatlerini benimsemektedir. Alışveriş merkezleri Pazar günleri de açık olmakla birlikte, süpermarketler ve eczaneler (alışveriş merkezlerindeki hariç) Pazar günleri kapalıdır.

#### **Kıyafet:**

Makedonlar çalışma ortamlarında genellikle rahat giyinmeyi (gömlek veya bluz altına pantolon veya etek) tercih ederler. Erkekler arasında takım elbise ve kravat kullanımı pek yaygın değildir, bu tür kıyafetler ancak resmi ortamlarda/görüşmelerde tercih edilir.

#### **Hediyeleşme ve Sofra Adabı:**

Kuzey Makedonya'da iş görüşmelerinde ve toplantılarında pahalı ve abartılı olmamak kaydıyla hediyeler verilebilir ve alınabilir. Başkalarından hediye veya yiyecek kabul etmemek kabalık olarak görülür.

Başkasının evine misafirliğe gidildiğinde, sofraya zengin bir şekilde donatılmış olacaktır. Yemek sırasında ev sahibi siz doymuş olsanız bile size yiyecek ve içecek ikram etmeyi sürdürecektir. Bu teklifleri reddetmek uygun değildir, çünkü Makedonlar konukseverlikleriyle gurur duyarlar. Yemek sonrasında kahve ikram edilmesi, ev sahibinin size saygı duyduğu ve kendisine yakın bulunduğu anlamına gelir.

#### **Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar:**

Kuzey Makedonya'da çalışanların sosyal olarak işe bakışları Türkiye'deki iş kültüründen farklıdır. Bu nedenle ülkede herhangi bir kişi veya firmayla iş ilişkisine girerken beklentilerin doğru oluşturulması daha sonrasında oluşabilecek yanlış anlamaların ve sorunların baştan önlenmesi açısından önem taşımaktadır.

Ticaret açısından dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan birisi, ülkedeki zayıf sermaye birikimi nedeniyle uluslararası kabul görmüş ödeme şekillerini uygulamakta karşılaşılan zorluklardır. Kuzey Makedonya'daki firmaların çoğunun akreditif vb. uluslararası teamüllerden farklı olarak çeşitli şekillerde zamana yayılmış ödeme koşulları talep etmesi, zaman zaman maddi konularda anlaşmazlıklara yol açabilmektedir. Ancak, gerek Kuzey Makedonya'da gerek diğer Balkan ülkelerinde ticaret yapmak için bölgenin kültüründen kaynaklanan bu ve benzeri durumları dikkate almak gerekmektedir.

#### **Para Kullanımı**

Denar (MKD), Kuzey Makedonya'nın resmi para birimidir ve avro karşısında sabit bir değere sahiptir. (1 avro = 61,3 MKD) Turistik bölgeler dışında avro, ABD doları ve diğer yabancı para birimleri ödeme aracı olarak kabul edilmemektedir. Bankalarda veya resmi döviz bürolarında para bozdurulabilmektedir.

ATM'ler Üsküp ve büyük şehirlerde yaygındır. Hemen hemen tüm ATM'ler uluslararası banka kartlarını kabul etmekte olup, ATM menülerinde İngilizce (Halkbank ATM'lerinde ayrıca Türkçe) dil seçeneği vardır.

Kartla ödeme imkanı yaygın olmakla birlikte, küçük işletmelerde ödemenin nakit olarak yapılması istenebilmektedir.

## **Pasaport ve Vize İşlemleri**

Diplomatik, Hizmet, Hususi ve Umuma Mahsus Pasaport hamilleri Kuzey Makedonya'ya 90 güne kadar seyahatlerinde vizeden muaftır. Öğrenim ve çalışma amaçlı gelecek kişiler ise vizeye tabidir.

Kuzey Makedonya'ya giriş yapacak veya transit geçecek yolcuların beraberlerinde bulunduracakları toplam 10.000 (on bin) avro veya karşılığı miktarı aşan nakit para ve çeklerini ülkeye girişte beyan etmeleri ve beyan karşılığında makbuz almaları şarttır. Girişte beyanda bulunulmaması ve ülkeden çıkışta yapılan kontrollerde yukarıdaki miktarı aşan nakit para veya çek ele geçirilmesi halinde bunlara el konulmakta, ayrıca para cezası verilmektedir. Kara para aklama ve terör finansmanı ile ilgili durumlar için hapis cezası da öngörülmüştür. Bu nedenle, vatandaşlarımızın bu hususa özen göstermeleri gerekmektedir.

Kuzey Makedonya'ya yolcu beraberinde satış veya ticari amaçla getirilen mallar ile satış veya ticari amaçlı olmasa dahi, toplam değeri 350 avroyu aşan şahsi olmayan eşyanın beyan edilmesi gerekmektedir. Kişinin üzerinde makul miktardaki altın veya ziynet eşyasının beyan edilmesine ihtiyaç bulunmamakla birlikte, söz konusu ziynet eşyalarının kişinin cebi, çantası veya yanında taşıdığı herhangi bir kutuda olması halinde, deklare edilmesi gerekmektedir. Ayrıca, uyuşturucu madde, kurusıkı ve gaz tabancaları dahil silahların ülkeye sokulması yasak veya ruhsata tabi olup, hayvan, bitki, bitkisel veya hayvansal kökenli ürünlerin girişi ise özel lisansa veya sertifikaya tabidir.

## **Resmi Tatiller ve Çalışma Saatleri**

### **2026 Yılı Resmi Tatiller ve Çalışma Saatleri:**

- 1 Ocak Yeni Yıl Tatili
- 7 Ocak Ortodoks Noeli
- 20 Mart Ramazan Bayramı'nın ilk günü
- 13 Nisan İşçi Bayramı
- 1 Mayıs Ortodoks Paskalyası
- 25 Mayıs Aziz Kiril ve Metodiy Günü
- 8 Eylül Bağımsızlık Günü
- 2-3 Ağustos\* İlinden Ayaklanması Günü
- 11-12 Ekim\* Ulusal Ayaklanma Günü
- 23 Ekim Devrimci Mücadele Günü
- 9 Aralık Aziz Kliment Ohridski Günü (\*ile işaretli tarihler, tatil gününün Pazar gününe denk gelmesi nedeniyle bir sonraki güne aktarıldığını ifade etmektedir).

Bu konuda dikkat edilmesi gereken husus, bu tatiller hafta sonuna denk geldiğinde Hükümet özel bir açıklama ile birkaç gün öncesinden tatili başlatabilmektedir. Sosyal Politikalar, Nüfus ve Gençlik Bakanlığı'nın ([www.mtsp.gov.mk](http://www.mtsp.gov.mk)) web adresinden detaylı bilgilere ulaşılabilir. Ülkede uygulanan çalışma saatleri ise aşağıda belirtilmektedir:

**Kamu Kuruluşları:**

Pzt-Cuma: 7:00-15:00 ya da 7:30-15:30

**Devlet Daireleri:**

Pzt-Cuma 8:00-15:00 ya da 9:00-16:00

**Özel Kuruluşlar:**

Pzt-Cuma 8:00-16:00 ya da 8:30-16:30

**Bankalar:**

Pzt-Cuma 7:30-19:30

Cts 8:00-13:00

**Mağazalar:**

Pzt-Cuma 8:00-20:00/21:00

Cts 8:00-15:00

**Yerel Saat**

Makedonya'da yerel saat, Kışları GMT+1, Yazları GMT+2 olarak uygulanmaktadır.

## 5. ŞİRKET KURULUŞU VE İŞ YAPMA İLE İLGİLİ BİLGİLER

### Şirket Türleri

Yabancı sermayeli şirketlere yönelik şirket kurulumu ve vergi hukuku açısından bir ayrımcılık, özel bir kısıtlama bulunmamaktadır.

Şirketler Kanunu, beş tür şirket tanımlamaktadır: Kollektif Şirket, Komandit Şirket, Limited Şirket, Anonim Şirket ve Hisseli Komandit Şirket.

### Şirket Kurma Prosedürleri

Kuzey Makedonya’da şirket faaliyetlerini düzenleyen temel kanun olan Şirketler Kanunu 2004 yılında yürürlüğe girmiştir. Şirketler Kanunu, şirket türlerini, şirket kurma ve faaliyet koşullarını ve süreçlerini belirler. Yabancı yatırımcılar Makedon vatandaşlarıyla aynı haklara sahiptir. Yabancı yatırımcılar için aleyhte veya lehte ayrıcalıklı bir düzenleme bulunmamaktadır.

Kuzey Makedonya’da 2006 yılında tüm şirket kayıtlarını yapmak ve Ticaret Sicilini tutmak üzere Merkezi Kayıt (Central Register) oluşturulmuştur. Merkezi Kayıt, “Tek Durak Hizmet Sistemi” ilkesine göre çalışmakta olup, şirket kurulumuna dair tüm işlemler Merkezi Kayıt tarafından gerçekleştirilmektedir.

Öte yandan, 2014 yılında getirilen bir düzenleme ile şirket kurulumuna ve sonrasında şirket bilgilerinde değişiklik yapılmasına ilişkin başvuru ve işlemler, Merkezi Kayıt İdaresi’nin yetkilendirdiği mali müşavirler/avukatlar tarafından yürütülmektedir. Şirket kayıt işlemleri ücretsiz olmakla birlikte, mali müşavirler firmalara kendilerinden en az 3 ay süreyle hizmet alınmasına yönelik sözleşmeler imzalatmaktadır. Muhasebe hizmetlerinin bedeli aylık en az 3.000 Makedon denarı (yaklaşık 50 avro) olup, şirketin büyüklüğü ve işlem sayısına göre artmaktadır. Esasen şirket kurulum sürecinde verilen danışmanlık, belgelerin tercüme giderleri, ana sözleşmenin yazılması vb. işlemler dahil şirket kurulum giderleri yaklaşık 500 avro tutmaktadır.

Şirket kurma sürecinde ilk olarak, alternatif üç şirket unvanı seçilir. Bu unvanlardan Şirketler Sicili’nde daha önce kaydedilmemiş olan biri belirlenip rezerve edilir. İkinci olarak, şirket ana sözleşmesi imzalanır. Ana sözleşmede, ortaklık yapısı, şirketin yürüteceği faaliyetler ve meslek grubuna ait NACE kodu belirtilir; şirketin tescilli merkez adresi yazılır; ortakların adresleri ve meslekleri gibi bilgiler, atanan şirket müdürü, şirket sermayesi ve ödeme zamanı belirtilir. Şirket kuruluş sermayesi en az 5.000 avro olup; bu sermaye, kuruluşa veya şirketin kaydı yapıldıktan sonra en geç bir yıl içinde ödenebilir. Şirket kurma işlemleri için ortakların yeminli tercümeli pasaport örnekleri gereklidir. Yetkili mali müşavirler/avukatlar bu belgelerle internet üzerinden şirket kurma başvurularını yaparlar.

Böylelikle her tür şirket başvurudan 4 saat sonra (fiilen bir veya iki gün içinde) kurulabilir. Merkezi Kayıt, kurulan şirketi Ticaret Siciline kaydeder; şirkete özel bir şirket kimlik numarası verir; Kamu Gelirleri Ofisi’nden şirkete vergi numarası alır; şirketin banka hesabını kayda alır.

Kurulan her şirkete ayrıca kamu kurumlarındaki işlerini internet üzerinden yürütmeleri için bir elektronik sertifika verilir.

Kayıt olan şirketler aşağıdaki işlemleri yerine getirmelidir:

- Banka hesabını etkinleştirmek,
- KDV numarası almak için Kamu Gelirleri Ofisi'ne kaydolmak (Kamu Gelirleri Ofisi'ne KDV mükelleflğine başvuru yapılırken muhakkak ofis kira sözleşmesi de ek olarak verilir),
- Şirket çalışma saatlerini Merkezi Kayıt'ta kaydettirmek,
- Çalışma ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Çalışma Müfettişliği'ne şirketin faaliyete başladığına dair bildirim yapmak,
- Yabancı yatırımlar için yabancı yatırımcı Merkezi Kayıt içinde kaydettirmek. Kaydın şirket sermayesi yatırıldıktan/ödedikten sonra en geç 60 gün içerisinde yapılması gereklidir. Şirketin yabancı yatırımcı olarak kaydolabilmesi için şirket ortaklarının en az %10 hisse payına ve karar verme hakkına sahip olması gerekir. Eğer şirket ortaklarından biri %10 hisse payı/mevduat hakkına sahipse, bu ortağın yabancı yatırımcı olarak kaydolması mümkün değildir.

#### **Şube Açma Şartları:**

Kendi ülkesinin Ticaret Sicili'nde kayıtlı bir şirket Kuzey Makedonya'da şube açabilir. Şube, ana şirketin adını ve adresini kullanabilir; ana şirketle aynı faaliyetleri ana şirket adına yürütebilir. Bu çerçevede, ana şirket, şubesinin faaliyetlerinden tam olarak sorumludur. Kuzey Makedonya'da birden fazla şube açılırsa Ticaret Sicili'nde bir ana şube belirlenmesi zorunlu olup, diğer şubelerin unvanında merkez şubenin unvanına yer verilmek zorundadır. Şahıs şirketi olan yabancı şirketler, Kuzey Makedonya'da sadece bir adet şube kurabilir. Şube açmak için yetkili mali müşavirler/avukatlar aracılığıyla Merkezi Kayıt'a başvurulmalıdır. Başvuruda aşağıdaki belgeler gereklidir:

- Şirketin kuruluş tarihi ve ortaklarını gösteren Ticaret Sicili kaydı örneği (tarihi 3 ay'dan eski olmayacak şekilde),
- Şirketin imza sirküleri-Noter onaylı nüshası (tarihi 3 ay'dan eski olmayacak),
- Şirketin ana sözleşmesinin apostilli örneği,
- Şirketin yetkili organlarının aldığı şube açma kararı,
- Şube işlerini yürütecek yetkililerin listesi,
- Ana şirket ülkesi yetkili otoritelerince düzenlenmiş şirket kredi derece belgesi,
- Şubenin yürüteceği faaliyetlerin tanımı,
- Vergi lehvası-mali müşavir imzalı,
- Kurumlar vergi beyannamesi-mali müşavir imzalı.

#### **Temsilcilik Açma Şartları:**

Yabancı şirketler Kuzey Makedonya'da temsilcilik ofisi açabilir. Temsilcilik ofisinin tüzel kişiliği yoktur. Temsilcilik ofisi, sadece araştırma yapma, bilgi toplama gibi faaliyetler yürütebilir; ticari faaliyetler yürütemez. Temsilcilik ofisi, Merkezi Kayıt'ta bulunan yabancı şirketlerin temsilcilik ofislerine ait sicil bölümüne kaydettirilmelidir. Merkezi Kayıt, başvurudan itibaren 5 gün içinde kararını verir. Başvuru için aşağıdaki belgeler gereklidir:

- Şirketin adı, kayıt adresi ve yürütülecek faaliyetleri içeren başvuru belgesi,
- Ana şirketin sicil kaydının onaylı örneği,

- Şirket yetkili organlarının aldığı temsilcilik ofisi açma kararı ve temsilcilik ofisine bir idarecinin atanmasına dair karar,
- Temsilcilik ofisi yöneticisinin pasaport fotokopisi,
- Temsilcilik ofisinin çalışma programı,
- Şirketin temsilcilik ofisinin faaliyetlerinden doğacak tüm sorumlulukları kabul ettiğine dair noter onaylı beyanı.

Merkezi Kayıt, başvurudan itibaren 5 gün içinde kararını verir.

### **Şirket Feshi:**

Kuzey Makedonya’da şirketler iki şekilde feshedilebilir: Ortakların kararıyla fesih veya mahkemenin kararıyla iflas.

Ortakların şirketi feshetme kararı almaları durumunda, bu karar Ticaret Sicili’ne kaydedilir. Başvuru üzerine Sicil Mahkemesi tarafından bir “tasfiye memuru” atanır. Tasfiye memuru daha sonraki süreçte şirketi yönetir. Tasfiyeye ilişkin olarak, 15 gün ila 30 gün arasında askıda kalacak bir tasfiye ilanı yayımlanır. Alacaklıların alacakları ve vergi yükümlülükleri ödendikten sonra şirketin kalan varlıkları ortaklara şirket ana sözleşmesine uygun olarak dağıtılır. Tasfiye edilen şirket Ticaret Sicili’nden silinir, ancak, şirketin belgeleri 10 yıl süreyle saklanır. Şirket fesih işlemleri 5-6 aydan birkaç yıla kadar değişen süreler alabilir.

### **Yatırım Teşvik Mevzuatı**

K. Makedonya’da yatırım teşvik mevzuatı kapsamındaki teşviklerden yararlanabilmek için aşağıdaki koşullara uyulması gerekmektedir:

- Bir üretim faaliyeti yürütülmelidir.
- Geçen yıl, önceki 3 yıla göre (eğer faaliyete geçeli 4 yıldan daha kısa bir süre olmuşsa faaliyete geçtikten sonraki yıllara göre) gelir artışı sağlanmış olmalıdır.
- Geçen yıl içinde, önceki üç yılın ortalamasına göre (eğer faaliyete geçeli 4 yıldan daha kısa bir süre olmuşsa faaliyete geçtikten sonraki yılların ortalamasına göre) çalışan sayısı ortalaması artmış olmalıdır.
- Desteğe konu çalışanlar Kuzey Makedonya Cumhuriyeti vatandaşı olmalıdır.

Diğer taraftan, Kuzey Makedonya’da yatırımcılarımızın dikkatle değerlendirmesi gereken Teknolojik Sanayi Geliştirme Bölgelerinde (serbest bölgeler) yukarıda sayılanlara ek teşvikler uygulanmaktadır. Kuzey Makedonya’daki Teknolojik Sanayi Gelişme Bölgeleri aslında Türkiye’deki serbest bölge uygulamalarından farklı olarak, seçilmiş bazı sektörlerde sadece üretim yapılması üzerine tasarlanmıştır.

Söz konusu bölgelerde sadece ticari faaliyette bulunacak firmalar çalışmamakta, bu bölgelerde yapılacak üretimin de iç piyasa yerine ihracata yönelik olması gerekmektedir. Bu bölgelerde yüksek teknolojiye sahip yatırımlara izin verilmektedir.

Teknolojik Sanayi Geliştirme Bölgesi (Technological Industrial Development Zone) olarak adlandırılan Kuzey Makedonya serbest bölgelerinde yukarıda sayılan teşviklere ilave olarak aşağıdaki teşvikler uygulanmaktadır:

- Kurumlar vergisi ile gelir vergisinden 10 yıl boyunca muafiyet sağlanmaktadır.
- Bölgedeki yatırımcılar hammadde, makineler ve parçaları ve ilgili ürünler için KDV ve gümrük vergilerinden muaf tutulmaktadır.
- Bölgedeki araziler çok düşük fiyatlarla ve 50 yıllık uzun dönemli kiralama (leasing) imkanı ile yatırımcılara sunulmakta, bu sürenin 99 yıla kadar uzatılabilmesi mümkün bulunmaktadır.
- Bölgede yatırım yapan firmalar için gerekli altyapı hizmetleri (doğal gaz, su, kanalizasyon ve elektrik) ilgili vergilerden muaf olarak sağlanmaktadır.
- Yatırımcılar inşaat izinleri konusunda ödenmesi gereken ücretlerden de serbest bölgelerde muaf bulunmaktadır.
- Bölgede Gümrük Müdürlüğü mevcuttur.
- Ancak, serbest bölgedeki bir şirketin yararlanabileceği teşvik miktarı şirketin toplam yatırım tutarının %50'sini geçemez. Yapılan yatırım tutarının %50'si kadar teşvik uygulanmasından itibaren serbest bölge dışındaki şirketler gibi vergiye tabi olunur.

## Sosyal Güvenlik Uygulamaları

Kuzey Makedonya'da istihdam ilişkisi, "Çalışma İlişkileri Kanunu"na uygun olarak yapılan bir bireysel istihdam sözleşmesiyle düzenlenir. Sözleşmede, sözleşme taraflarının isimleri, işe başlama tarihi, işçinin görevleri ve işin yürütüleceği yer, iş süresi, çalışma saatleri, tatiller ve diğer izinler, ücret ve ödeme süresi ile çalışma koşullarını belirleyen genel mevzuatın listesi bulunmalıdır.

Kuzey Makedonya Cumhuriyeti Devlet İstatistik Kurumu 2025 yılı ocak ayı rakamlarında ortalama ödenen brüt aylık ücret 70.066 Makedon denarı (yaklaşık 1.143 avro), ortalama net ödenen aylık ücret ise 46.617 Makedon denarı (yaklaşık 761 avro) olmuştur. Asgari ücret ise Mart 2026 itibarıyla net 26.046; brüt 38.507 Makedon denarıdır (net yaklaşık 425 avro; brüt 628 avro).

Ücret, aylık olarak veya daha kısa sürelerle ödenebilir. Sosyal güvenlik payları ve gelir vergisi, ücret ödenirken işveren tarafından brüt maaştan kesilir ve ilgili yerlere ödenir. Aşağıda belirtilen yürürlükteki sosyal güvenlik ödemeleri, brüt maaşın %28'ine tekabül etmektedir:

- %18,8 emeklilik ve iş göremezlik sigortası
- %7,5 sağlık sigortası
- %1,2 işsizlik sigortası
- %0,5 mesleki sağlık sigortası
- 

Çalışma İlişkileri Kanunu'na göre, aşağıdaki durumlarda iş sözleşmesi sona erdirilebilir:

- İşçi ve işverenin anlaşmasıyla,
- Belirli süreli istihdamda sürenin sona ermesiyle,
- Taraflardan birinin vefatı veya şirketin iflası durumunda,
- Mahkeme kararıyla,
- Taraflardan birinin yasal dayanaklarını açıkça belirttiği bir fesih bildiriyle.

## **Bankacılık Mevzuatı**

Kuzey Makedonya'daki finansal sistem, Kuzey Makedonya Cumhuriyeti Merkez Bankası (NBRNM), ticari bankalar, finans şirketleri, tasarruf kurumları, döviz büroları, Mevduat Sigorta Fonu, sigorta şirketleri, emeklilik fonları, yatırım fonları, aracı kurumlar ve menkul kıymetler borsasından oluşmaktadır.

Ülkenin bankacılık mevzuatı, Bankacılık Kanunu ve Merkez Bankası Kanunu ile bu kanunların alt düzenlemelerine dayanmaktadır. NBRNM, fiyat istikrarından, ulusal para biriminin ve finansal sistemin istikrarından, yurt içi ve yurt dışındaki ödemelerin likiditesinden, para politikası ve döviz politikasının yürütülmesinden sorumlu; aynı zamanda para basımı yetkisine sahip olan kuruluştur. NBRNM'deki Denetim Departmanı, tüm bankaların ve tasarruf kurumlarının denetiminden sorumlu, ana düzenleyici kurum olarak hizmet vermektedir. NBRNM'nin para politikasının temel amacı fiyat istikrarını sağlamaktır. Bu amaca, para birimi denarın avro karşısında sabitlendiği bir döviz kuru hedefleme stratejisi ile ulaşılır. NBRNM yılda iki kez kamuya açık olan parasal ve döviz projeksiyonları ve raporları hazırlar.

Bankacılık Kanununa göre Kuzey Makedonya'da bankalar, kar maksimizasyonu, likidite, güvenlik ve kârlılık ilkelerini gözetmektedir. Yabancı bir banka, Kuzey Makedonya'da tüzel kişi olarak, şube veya temsilcilik açmak suretiyle varlık gösterebilir.

Son dönemde önemli ölçüde iyileştirilmiş olsa da Kuzey Makedonya'nın finansal sistemi Batı standartlarına kıyasla hala nispeten az gelişmiş durumdadır. Bankacılık sistemi son derece muhafazakar bir yapıya sahiptir ve yalnızca geleneksel bankacılık hizmetleri sunar.

Krediler, özel şirketlere açıktır; ancak, genellikle piyasa değerinden daha düşük bir değerde değerlendirilen gayrimenkul teminatlarına bağlıdır. Kuzey Makedonya'da bankacılık hizmetleri, yavaş çalışan, formalitelere aşırı ölçüde bağlı ve durağan yapısı nedeniyle müşterileri memnun edememektedir.

## **Vizeler**

Türk vatandaşları, Kuzey Makedonya'ya seyahatlerinde 60 güne kadar vizeden muaftır. Ayrıca, 180 gün içinde en fazla 90 gün vizesiz olarak Kuzey Makedonya'da kalınabilir. Öğrenim ve çalışma gibi nedenlerle daha uzun süreli kalınması gerektiğinde vize almak gereklidir.

### **Çalışma İzni:**

Kuzey Makedonya'da yabancıların çalışabilmesi için öncelikle çalışma izni ve oturma izni alınması gereklidir. Çalışma ve oturma izni başvurusu, işveren veya vekaleten avukat tarafından Kuzey Makedonya Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı Yabancılar Şubesi'ne yapılır.

İçişleri Bakanlığı çalışma izni ile ilgili dosyayı Çalışma Ajansı'na gönderir. Çalışma Ajansı, çalışma vizesini onayladıktan sonra İçişleri Bakanlığı'na iletir ve oturma iznini Bakanlık düzenler.

Oturma izni 1 yıl süre için verilir. Oturum onaylandıktan sonra noter onaylı ev kira sözleşmesi yapılmalıdır.

Çalışma ve oturma izni başvurusu için aşağıdaki evraklar gereklidir:

- Pasaport,
- Adli sicil belgesi (Türkiye’den apostilli olmalı ve belgede “adli sicil kaydı ve adli sicil arşiv kaydı yoktur” diye mutlaka yazılı olmalıdır),
- Diploma (Noter onaylı olmalıdır),
- Sigortalılık tescil ve hizmet kaydı tespit bilgileri (e-devletten çıktı alınmışsa mutlaka SGK il/ilçe müdürlüğünden imzalı ve mühürlü olması lazım),
- Kuzey Makedonya’da istihdam sözleşmesi,
- Açıklama yazısı (yabancı çalışan istihdamının gerekçesi),
- Sertifikalar (çalışanın işe alındığı alana özel varsa sertifikaları).

Tamir/bakım/montaj gibi geçici mahiyetteki işler için Çalışma Ajansı’na bildirimde bulunularak, tasdik evrağı düzenlenir. Çalışma Ajansı’nın başvuruyu uygun görmesi halinde, bir yıl içinde en fazla 60 gün çalışma izni verilir. Çalışma Ajansı başvuruyu reddetme hakkına da sahiptir.

Bildirim ile birlikte aşağıdaki evrakların sunulması gereklidir:

- Gelecek olan çalışanların pasaportları,
- Türkiye’deki sigortalı işe giriş bildirgeleri,
- İş sözleşmesi - sözleşmenin içeriğinde muhakkak Kuzey Makedonya’da hangi müteahhit / yatırımcıda iş yapılacak ve yapılacak olan işin adresi/yeri (noter tasdikli Makedonca çevirisiyle birlikte),
- Türkiye’den gelecek olan çalışanların listesi (muhakkak Kuzey Makedonya’da kalacakları adres yazılmalıdır),
- Günlük iş planı (kalınacak süre ve bu süre içinde yapılacak işe ilişkin detaylı açıklama).

#### **Yabancıların Gayrimenkul Edinmeleri:**

Kuzey Makedonya Anayasası, yabancıların kanunlara uygun olarak mal edinmelerini garanti altına almaktadır. Ayrıca, en az 40.000 avro değerinde bir konut satın alan yabancılara konutun mülkiyeti devam ettiği sürede ikamet izni verilmektedir.

Diğer taraftan, yabancılar tarım arazisi satın alamazlar, ancak Kuzey Makedonya kanunlarına göre kurulan bir şirket üzerine tarım arazisi satın alınabilir.

#### **Diğer Faydalı Bilgiler**

Gerek tarihi ve kültürel bağlarımız gerekse ülkemizin jeo-ekonomik ve ticari çıkarları açısından K. Makedonya’nın ihmal edilmemesi gerekmektedir. Ülke hemen her sektörde gerek K. Makedonya pazarı gerek Bölge ve ilerleyen aşamada tüm Avrupa’ya yönelik ciddi ticaret, yatırım ve işbirliği imkanları ve fırsatları sunmaktadır.

Kuzey Makedonya’da üretim teknolojisi eski, girişimci güç zayıf, sermaye birikimi ise yetersiz olduğundan, hemen hemen bütün sektörler potansiyel yatırım alanları olarak sayılabilir.

Türk firmaları açısından fide/fidan yetiştirme, yaş meyve-sebze üretimi, büyükbaş besi ve süt hayvancılığı, kanatlı eti üretimi, gıda işleme sanayi, otomotiv yan sanayi, bilişim teknolojileri, tekstil, deri, konfeksiyon sektörleri, ağaç işleme ve mobilya sanayi, her türlü makine imalat sanayi (montaj yatırımları), madencilik (mermer), inşaat malzemeleri, su arıtma cihazları, elektrik üretimi, doğalgaz iletim ve işletme ürünleri başlıca yatırım ve ticaret alanları olarak sıralanabilir. Hizmet sektöründe özel okul, otel, restoran/caf e yatırımları ile sağlık sektörleri de üzerinde durulabilecek alanlar arasındadır.

İki  lke arasındaki olumlu siyasi ilişkiler, yabancı yatırım ve ticari ilişkileri özendirici hükümet, ülkemizle yapılan Serbest Ticaret Anlaşması kapsamında sanayi mallarına sıfır gümrük vergisi uygulanması, Makedon ekonomisinin altyapı ve üstyapı yatırım ihtiyacı, ülkedeki düşük vergiler, AB/EFTA/CEFTA/Ukrayna ve ülkemiz ile imzaladıkları STA'lar kapsamında 650 milyonluk bir pazara gümrüksüz erişim imkanı, serbest bölgelerdeki cazip teşvikler, bölgede yükselmeye başlayan "Türkiye" ve "Türk Malı" imajı Kuzey Makedonya'da yatırım yapmayı destekleyen unsurlardır.

Girişimcilerimizin Kuzey Makedonya'da karşılaştıkları en önemli sorunlar şunlardır:

- Vergi hukuku ve diğer mevzuatlardaki sık değişiklikler,
- Bürokrasinin gelişen mevzuatı uygulama bilgisinin yetersizliği,
- Sık yapılan ve uzun süren vergi denetimleri ve ağır ceza uygulamaları,
- Faaliyet izni, inşaat ruhsatı vb. süreçlerin çok uzun zaman alması,
- Adalet sisteminin etkin çalışmaması,
-  nemli ihalelerin sonuçlandırılmaması ve son aşamalarda yapılan iptaller.

Uygulamada ortaya çıkan arızı sorunların  z m ne yönelik Makedon H k metinin ve bürokrasisinin desteği memnuniyet verici düzeydedir. Ancak, özellikle yapısal sorunlar ve yargı sistemindeki sıkıntılar yatırımcılar için en büyük riskler arasındadır.

K. Makedonya'daki firmalarla ticaret veya ortak yatırım ilişkisine girecek ya da doğrudan yatırım yapacak firmalarımızın genel nitelikli gerekliliklerin yanı sıra özellikle aşağdaki hususlara dikkat etmesinde yarar görülmektedir:

- Alıcı firmalar mutlaka çok iyi araştırılmalı, banka teminatı dışında teminat kabul edilmemeli, her ne sebeple olursa olsun uluslararası geçerliliği bulunan sözleşmelerle çalışma kuralından asla vazgeçilmemelidir.
- K. Makedonya adalet ve yargı sistemindeki problemler nedeniyle yapılacak sözleşmelerde, ihtilaf oluşması halinde Türk mahkemeleri ya da uluslararası mahkemelerin yetkilendirilmesine gayret edilmelidir.
- K. Makedonya'ya gelindiğinde çalışılacak veya hizmet desteği alınacak kişiler çok iyi seçilmeli ve bu konuda Üsküp Ticaret Müşavirliğimizin yönlendirmeleri talep edilmelidir.
- Bu çerçevede, çok iyi ve güvenilir terc manlarla çalışılmalı, kendini ispatlamış uluslararası danışmanlık şirketlerine mensup da olsa tutulacak danışmanlar iyi araştırılmalı, İngilizce yerine sadece Makedonca konuşulan ortamlarda mutlaka Makedonca-Türkçe tercüman bulundurulmalıdır.

- Arazi ya da mülk alma durumlarında, satın alınacak yerin tapu ve kadastro kayıtları kontrol edilmeli, özel ya da kamu (bazen de hem özel sektöre hem de kamuya ait olabilmektedir) malı olup olmadığı iyi araştırılmalıdır.
- Kiralanacak yerlerle ilgili de aynı nitelikli araştırma yapılmalıdır (borç, alacak-verecek durumları dahil).

**Faydalı Linkler:**

Ekonomi ve Çalışma Bakanlığı: <https://economy.gov.mk/>

Ulaştırma Bakanlığı: [www.mtc.gov.mk](http://www.mtc.gov.mk)

Maliye Bakanlığı: [www.finance.gov.mk](http://www.finance.gov.mk)

Kuzey Makedonya Merkez Bankası: <https://www.nbrm.mk/pocetna-en.nsp>

Kuzey Makedonya Yabancı Yatırımlar Ajansı: <https://investnorthmacedonia.gov.mk/>

Kuzey Makedonya Çalışma Ajansı: <http://www.zvrm.gov.mk/>

Kuzey Makedonya İstatistik Kurumu: <http://www.stat.gov.mk/>

Kuzey Makedonya-Türkiye Ticaret Odası: <http://www.matto.com.mk/>

Kuzey Makedonya Ekonomi Odası: <http://www.mchamber.mk/>

Gümrük İdaresi: <http://www.customs.gov.mk/>

Kamu Gelirleri Ofisi: <http://ujp.gov.mk>

Public Enterprise for State Roads: <http://www.roads.org.mk/>

Chamber of Certified Architects and Certified Engineers: [www.komoraooi.mk](http://www.komoraooi.mk)