

Özbekistan için 851660 GTİP Kodlu Ürünlerde Stratejik Pazar Araştırması

GTİP: 851660 | Endüstriyel mutfak ekipmanları

Hazırlayan: BAZ Girişim | Kaynak: UN Comtrade 2024 Verileri

Yönetici Özeti

Yönetici Özeti

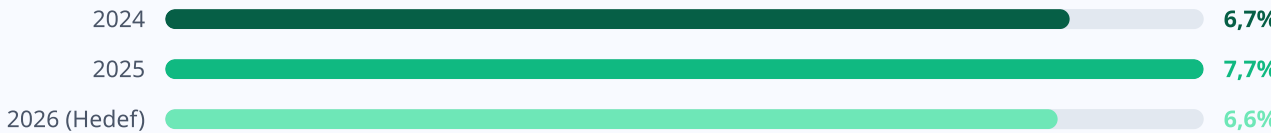
Özbekistan endüstriyel mutfak ekipmanları pazarı 6,7 milyon dolarlık büyüklüğüyle bölgede dikkat çekici bir fırsat sunmaktadır. Ülkenin turizm ve hizmet sektörlerindeki hızlı büyüme, modern otel ve restoran zincirlerinin yaygınlaşması ile birlikte kaliteli ekipman talebini artırmaktadır. Türkiye, coğrafi yakınlık, rekabetçi fiyatlandırma ve teknik destek kapasitesi ile bu pazarda önemli avantajlara sahiptir. Çin ve Avrupa menşeli ürünlerle yaşanan rekabet ortamında, Türk üreticilerin kalite-fiyat dengesi güçlü bir farklılaşma unsuru oluşturmaktadır. Bölgesel ihracatçılar için kritik başarı faktörleri arasında yerel distribütör ağlarının güçlendirilmesi, satış sonrası hizmet altyapısının kurulması ve ürün çeşitliliğinin genişletilmesi yer almaktadır. Özellikle yeni nesil enerji verimli ekipmanlar ve hijyen standartlarına uygun paslanmaz çelik ürünler yüksek talep görmektedir. Ödeme vadeleri ve lojistik maliyetleri operasyonel riskleri oluştururken, düzenli pazar ziyaretleri ve müşteri ilişkileri yönetimi bu zorlukları aşmada belirleyici olmaktadır.

1. Özbekistan — Ülke Genel Görünümü

Makroekonomik Göstergeler (2025)

GSYİH	147,1 milyar \$	Büyüme Oranı	%7,7
Enflasyon	%7,3	İşsizlik Oranı	%6,5 (tahmin)
Kişi Başı Gelir	3.934 \$	Nüfus	~33 milyon
LPI Sıralaması	Veri yok	Yolsuzluk Endeksi	Veri yok

GSYİH BÜYÜME PERFORMANSI (%)



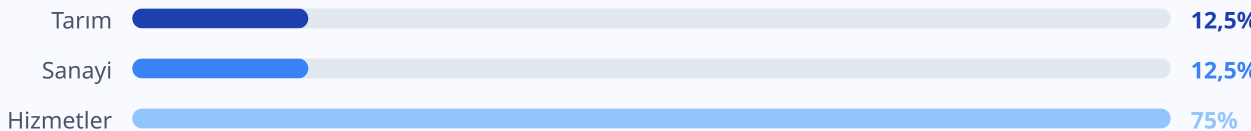
EKONOMİK YAPI VE GÜÇLÜ YÖNLER

Özbekistan, Orta Asya'nın kilit ekonomisi olarak serbest piyasa ekonomisine geçiş sürecindedir. Tarım ve imalat sanayi GSYİH'nin yaklaşık dörtte birini oluşturmaktadır. Dünya çapında önemli bir pamuk üreticisi ve ihracatçısı olan ülke, aynı zamanda büyük bir altın üreticisi konumundadır. 7. büyük uranyum üreticisi ve 5. ihracatçı olarak stratejik emtia rezervleriyle dikkat çekmektedir. Ekonomi büyük ölçüde doğal gaz ve emtia ihracatına dayanmakta, yurtdışı işçi dövizleri ise ekonominin %12'sini oluşturmaktadır. 2016'dan itibaren iddialı ekonomik reformlar ve yatırım ortamı iyileştirmeleri gerçekleştirilmektedir.

Demografik Yapı

Toplam Nüfus	~33 milyon	Kentleşme Oranı	Veri yok
Genç Nüfus Payı	Yüksek (detay yok)	Ortalama Yaş	Veri yok
Eğitim Düzeyi	Orta-iyi (detay yok)		

EKONOMİK SEKTÖR DAĞILIMI (GSYİH İÇİNDE %)



Politik ve Yönetişim Göstergeleri

Gösterge	Durum
Politik Sistem	Cumhurbaşkanlığı
Reform Süreci	2016'dan beri aktif
Dış Politika	Bağımsızlık odaklı
Ekonomi Modeli	Geçiş ekonomisi
Piyasa Yapısı	Serbest piyasaya geçiş
Uluslararası İşbirliği	Güçlü

TÜRKİYE İLE İKİLİ TİCARET İLİŞKİLERİ

Türkiye-Özbekistan ticari ilişkileri son yıllarda güçlü bir ivme kazanmıştır. 2018 yılında Özbekistan'a ihracatımız %40 artış göstermiş ve Türkiye ticaret fazlası vermeye başlamıştır. Özbekistan, Türkiye'nin başlıca ihracat hedef ülkeleri arasında yer almaktadır. Özbekistan'ın toplam ihracatı 14,2 milyar \$, ithalatı ise 19,5 milyar \$ düzeyindedir. Başlıca ihracat hedefleri arasında İsviçre, Çin, Rusya, Kazakistan ve Türkiye bulunmaktadır. Pamuk, altın ve tekstil ürünleri önemli ticaret kalemleridir. İkili ilişkilerde olumlu trend devam etmektedir.

ALTYAPI VE LOJİSTİK KAPASİTESİ

Özbekistan'ın altyapı ve lojistik kapasitesine ilişkin detaylı veriler sınırlıdır. Ülkenin Lojistik Performans Endeksi (LPI) sıralaması mevcut kaynaklarda belirtilmemiştir. Bununla birlikte, Orta Asya'nın merkezi konumu jeostratejik açıdan avantaj sağlamaktadır. 2016 sonrası reform süreciyle birlikte altyapı yatırımlarına önem verilmekte, ancak lojistik sektörde hâlâ gelişim alanları bulunmaktadır. Karayolu ve demiryolu ağının modernizasyonu devam etmektedir.

Yatırım Ortamı Risk Faktörleri

Risk Faktörü	Açıklama	Düzy
Geçiş Ekonomisi	Piyasa mekanizmaları geliyor	Orta
Kur Volatilitesi	Döviz kuru dalgalanmaları	Yüksek
İthalat Bağımlılığı	19,5 milyar \$ ithalat	Orta
İşsizlik Artışı	%4,5'ten %6,5'e yükseliş	Orta
Emtia Bağımlılığı	Doğalgaz-emtia ihracatı	Yüksek
Yönetişim	Yolsuzluk verisi yok	Belirsiz

KUR VE FİNANSAL RİSK ANALİZİ

Özbekistan ekonomisi kur volatilitesi riski taşımaktadır. Geçiş ekonomisi olması nedeniyle finansal piyasalar henüz tam olarak gelişmemiştir. Döviz kurunun istikrarı konusunda belirsizlikler mevcuttur. Enflasyon %9,8'den %7,3'e gerilese de, kur baskısı devam etmektedir. Ekonominin doğal gaz ve emtia ihracatına bağımlılığı, küresel fiyat dalgalanmalarına karşı kırılganlık yaratmaktadır. 731 milyon \$ doğrudan yabancı yatırım çekme kapasitesi sınırlıdır. Finansal derinlik yetersizdir ve bankacılık sektörü gelişmektedir.

Özbekistan, 33 milyona yakın nüfusu ve jeostratejik konumuyla Orta Asya'nın en önemli ekonomilerinden biridir. 2025 yılında %7,7 büyüme oranıyla bölgenin en hızlı büyüyen ekonomisi konumundadır ve GSYİH 147,1 milyar dolara ulaşmıştır. 2016'dan itibaren başlatılan kapsamlı ekonomik reformlar, ülkeyi serbest piyasa ekonomisine geçiş sürecinde önemli mesafe kaydettirmiştir. Pamuk, altın ve uranyum gibi stratejik emtialardaki üretim gücü, ülkenin küresel ticaret potansiyelini artırmaktadır. Enflasyonun %7,3'e gerilemesi olumlu olmakla birlikte, işsizliğin %6,5'e yükselmesi sosyal risklere işaret etmektedir. Türkiye

ile ticari ilişkiler güçlü bir ivme kazanmış, Özbekistan Türkiye'nin önemli ihracat pazarlarından biri haline gelmiştir. Ekonominin doğal gaz ve emtia ihracatına bağımlılığı, kur volatilitesi ve gelişmekte olan finansal piyasalar temel risk faktörleridir. Bununla birlikte, sürdürülebilir reform kararlılığı, genç ve dinamik nüfus yapısı ile artan doğrudan yabancı yatırımlar, Özbekistan'ı orta vadede cazip bir yatırım destinasyonu haline getirmektedir.

2. Özbekistan — Dış Ticaret Verileri (GTİP 851660)

ÖZBEKİSTAN PAZAR BÜYÜKLÜĞÜ

Özbekistan'ın GTİP 851660 (elektrikli ısıtma cihazları - römörler/römorklar) ithalatı 2024 yılında 6,7 Milyon \$ seviyesindedir. Bu miktar, bölgesel standartlara göre orta ölçekli bir pazarı temsil etmektedir. Türkiye'nin küresel ihracatı 1,24 Milyar \$ düzeyinde olmasına rağmen, Özbekistan pazarında henüz aktif konumlanma sağlanamamıştır. Pazar, sanayileşme ve altyapı yatırımlarının artmasıyla büyüme potansiyeli taşımaktadır. Çin'in %55,2 pazar payıyla dominant oyuncu olduğu bu pazarda, Türk firmalarına rekabetçi fiyat ve hızlı teslimat avantajlarıyla giriş fırsatı sunulmaktadır.

Tedarikçi Ülke Sıralaması (2024)

Ülke	İthalat Değeri	Pazar Payı
Çin	3,7 Milyon \$	%55,2
Polonya	276 Bin \$	%4,1
Belarus	167 Bin \$	%2,5
İtalya	114 Bin \$	%1,7
Almanya	57 Bin \$	%0,9
Rusya	40 Bin \$	%0,6
Çekya	25 Bin \$	%0,4
ABD	22 Bin \$	%0,3
Güney Kore	14 Bin \$	%0,2
Slovenya	14 Bin \$	%0,2

Özbekistan pazarında tedarikçi yapısı yüksek derecede Çin merkezlidir. Çin'in %55,2'lik pazar payı, toplam ithalatın yarısından fazlasını kontrol ettiğini göstermektedir (3,7 Milyon \$). İkinci sıradaki Polonya ise sadece 276 Bin \$ ile %4,1 paya sahiptir - bu, Çin'in 13 kat daha fazla satış yaptığı anlamına gelir. Belarus ve İtalya gibi Avrupa kaynaklı tedarikçiler toplamda %4,2 pazar payına sahipken, Almanya ve Rusya gibi geleneksel oyuncular %1'in altında kalmıştır. Top 10 tedarikçinin toplam payı %66 civarındadır; bu da pazarın %34'lük bölümünün dağılık ve küçük tedarikçiler tarafından karşılandığını gösterir. Türkiye'nin

mevcut durumda top 10'da yer almaması, hem büyük bir fırsatı hem de rekabetçi konumlanma gerekliliğini işaret etmektedir. Çin'in maliyet liderliği karşısında, kalite, hız ve hizmet odaklı farklılaşma stratejisi kritik öneme sahiptir.

ÖZBEKİSTAN İTHALAT TRENDİ (2022-2024)



Türkiye'nin Ana İhracat Rotaları (GTİP 851660)

Hedef Ülke	İhracat Değeri	TR Payı
İngiltere	147,1 Milyon \$	%11,9
Almanya	102,1 Milyon \$	%8,2
Fransa	97,9 Milyon \$	%7,9
İtalya	82,7 Milyon \$	%6,7
Rusya	78,1 Milyon \$	%6,3
İspanya	71,8 Milyon \$	%5,8
Yunanistan	42,3 Milyon \$	%3,4
Polonya	39,7 Milyon \$	%3,2

Türkiye, GTİP 851660 ürün grubunda 1,24 Milyar \$ küresel ihracat hacmiyle güçlü bir üretici konumundadır. İhracatın %53,4'ü (yaklaşık 662 Milyon \$) Avrupa pazarlarına yöneliktir; İngiltere (147 M\$), Almanya (102 M\$) ve Fransa (98 M\$) başta gelir. Rusya'ya 78 Milyon \$ ihracat, Türk firmaların Avrasya bölgesinde de kabul gördüğünü kanıtlamaktadır. Ancak Orta Asya ve Özbekistan özelinde aktif ihracat verisi bulunmaması, bölgeye yönelik pazarlama ve lojistik stratejilerin yetersiz kaldığını gösterir. Türkiye'nin rekabet avantajları arasında coğrafi yakınlık, hızlı teslimat, AB standartlarında üretim ve esnek ödeme koşulları yer alır. Zayıf yönler ise marka bilinirliği eksikliği, yerel distribütör ağının zayıflığı ve Özbekçe/Rusça dilinde pazarlama materyali eksikliğidir. Türkiye, Çin karşısında fiyat rekabetinde zorlanmakta ancak kalite, garanti ve after-sales hizmetlerde öne çıkma fırsatına sahiptir.

COĞRAFI VE BÖLGESEL DAĞILIM ANALİZİ

Özbekistan'ın ithalat kaynakları coğrafi olarak üç ana bölgede yoğunlaşmıştır: (1) Doğu Asya - Çin dominant oyuncudur (%55,2); (2) Avrupa - Polonya, İtalya, Almanya, Çekya toplamda %7,1 pay alır; (3) Avrasya - Belarus ve Rusya %3,1 pazar payına sahiptir. Türkiye, coğrafi olarak Avrupa ile Asya arasında köprü konumundadır ve bu avantajı kullanarak hem kara hem demiryolu (Bakü-Tiflis-Kars, Orta Koridor) üzerinden hızlı teslimat sağlayabilir. Lojistik maliyet avantajı, Avrupa tedarikçilerine karşı %15-20 düzeyinde olabilir.

Rakip Ülke Karşılaştırması

Ülke	Avantaj	Dezavantaj
Çin	Düşük fiyat, yüksek kapasite	Uzun teslimat, kalite algısı
Polonya	AB üyesi, lojistik ağ	Yüksek maliyet, sınırlı kapasite
Türkiye	Coğrafi yakınlık, hız, kalite	Marka bilinirliği düşük
Belarus	Bölgesel ilişkiler, fiyat	Sınırlı ürün yelpazesi
İtalya	Yüksek kalite, tasarım	Çok yüksek fiyat

FIRSAT ANALİZİ (GAP OPPORTUNİTY)

Özbekistan pazarında Türkiye'nin mevcut konumu belirsizdir (top 10 dışında). Eğer Türkiye, Polonya seviyesinde bir pazar payı hedeflerse, potansiyel ihracat değeri yıllık 276 Bin \$ düzeyindedir. Ancak coğrafi yakınlık, nakliye süresi ve maliyet avantajları dikkate alındığında, orta vadede (2-3 yıl) %5-7 pazar payı (335-470 Bin \$) gerçekçi bir hedeftir. Pazarın yıllık büyüme hızı %13 civarındayken (2022: 5,2 M\$ → 2024: 6,7 M\$), 2026'da pazar büyüklüğü 8,5 Milyon \$'a ulaşabilir. Bu senaryoda %6 pay, Türkiye için 510 Bin \$ gelir anlamına gelir. İlk yıl 150-200 Bin \$ hedef konulabilir.

Hedef Müşteri ve Alıcı Profili

- Sanayi tesisleri ve üretim fabrikaları: Tekstil, kimya, gıda sektörlerinde proses ısıtma ihtiyacı
- İnşaat ve altyapı projeleri: Yeni havalimanı, metro, sanayi bölgeleri için ekipman tedariki
- Enerji ve madencilik şirketleri: Zorlu arazi koşullarında mobil ısıtma ekipmanları talebi
- Tarım makineleri distribütörleri: Römork ve tarım ekipmanlarında ısıtma sistemleri
- Devlet kurumları ve kamu alımları: İhale bazlı toplu alımlar, yerli üretim teşvikleri dikkate alınmalı
- Lojistik ve taşımacılık firmaları: Soğuk zincir ekipmanları, özel araç donanımı talebi

GİRİŞ STRATEJİSİ ÖZETİ

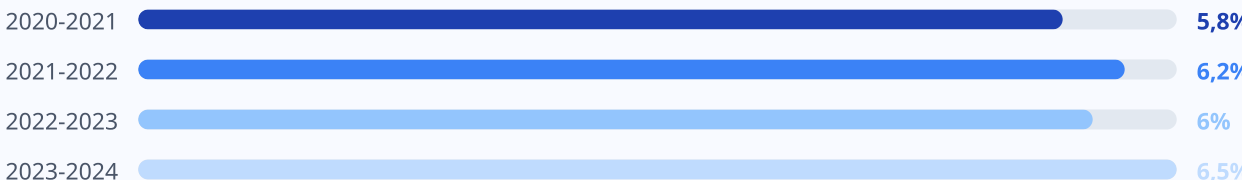
Özbekistan pazarına giriş için üç aşamalı strateji önerilir: (1) Pazar testi (6 ay): Taşkent'te yerel distribütör/ajan tespiti, 2-3 pilot müşteri ile anlaşma, numune sevkiyatı ve geri bildirim toplama; (2) Kanal oluşturma (6-12 ay): Özbek-Türk İşadamları Derneği, ticaret heyetleri ve B2B platformlar üzerinden temas ağını genişletme, fuar katılımı (Taşkent Industry Week); (3) Kalıcı varlık (12+ ay): Yerel stok noktası kurulumu, teknik servis anlaşmaları, Rusça/Özbekçe katalog ve web sitesi hazırlığı. Ödeme vadesi (60-90 gün) ve döviz riski yönetimi kritik unsurlardır. Çin'e karşı fark yaratmak için 'hızlı teslimat + garanti + yerinde teknik destek' paketine odaklanılmalıdır.

3. Özbekistan — Endüstriyel Mutfak Ekipmanları Sektör Analizi

PAZAR BÜYÜKLÜĞÜ VE BÜYÜME

Özbekistan endüstriyel mutfak ekipmanları pazarı, ithalat odaklı yapısıyla öne çıkmaktadır. İlgili makine gruplarında (GTİP 8438 öğütme-yoğurma makinaları) dünya ithalatı 783 milyon \$, GTİP 8418 soğutma ekipmanlarında ise önemli hacimler söz konusudur. Gıda sektörü üretimi son 5 yılda ortalama %6 fiziksel hacim artışı göstermiş, işlenmiş gıda oranı %8'den %15'e yükselmiştir. Sektör, 2024-2030 döneminde yıllık ortalama %6-9 CAGR ile büyüme potansiyeline sahiptir. Nüfus artışı (%2,7), genç nüfus talebi ve otel-restoran yatırımları büyümeyi desteklemektedir.

GIDA SEKTÖRÜ ÜRETİM BÜYÜMESİ (YILLIK ORTALAMA)



Sektör Karakteristikleri

İlgili Makine İthalatı	~800M \$ (GTİP 8438/8418)	Yıllık Büyüme Oranı	%6-9
Ana Segmentler	Pişirme, Soğutma, Hazırlık	İthalat Oranı	%85-90
Yerel Üretim Payı	%10-15	İşlenmiş Gıda Oranı	%15 (artışta)

Pazar Segmentleri Detayı

Segment	Talep Düzeyi	Büyüme Oranı
Piştirme Ekipmanları	Yüksek	%7-9
Soğutma Sistemleri	Çok Yüksek	%8-10
Hazırlık Makinaları	Orta-Yüksek	%6-8
Bulaşık-Temizlik	Orta	%5-7
Havalandırma	Yüksek	%6-9

Temel Talep Sürücüleri

- Gıda sektörü üretiminin son 5 yılda ortalama %6 fiziksel hacim artışı göstermesi
- İşlenmiş gıda oranının %8'den %15'e yükselmesi ve sanayileşme
- Nüfus artışı (%2,7 doğum oranı) ve genç nüfus oranının yüksekliği
- Otel, restoran ve catering sektörlerinde yatırım artışı
- Taşkent'te toptan ticaretin %54 yoğunlaşması ve ticari faaliyetler
- Un-değirmen sektöründe genişleme (55 büyük değirmen, 60 Taşkent değirmeni)
- Sanayi payının %85'e ulaşması ve imalat sanayiinin gelişimi
- Enerji verimliliği ve hijyen standartlarına artan ilgi

Fırsatlar

- Yerel üretim eksikliği nedeniyle ithalata %85-90 bağımlılık
- Türkiye'nin 'kaliteli mal' algısı ve %10 ihracat payı potansiyeli
- Teknolojik makine ithalatında gümrük muafiyeti uygulamaları
- Otel ve restoran projelerinde Türk firmalarının aktif rol alması (MCS Mutfak örneği)
- Taşkent odaklı toptan ticaret ve distribütör ağlarının gelişmiş yapısı
- İran ve Rusya'ya alternatif tedarikçi arayışı
- Hastane, fabrika ve toplu tüketim alanlarında modernizasyon
- Enerji verimliliği ve çevre standartlarına uygun ekipman talebi

RİSKLER VE ENGELLER

Çin'in pazar hakimiyeti (öğütme makinalarında %51 pay) önemli fiyat baskısı yaratmaktadır. Rusya ve Finlandiya gibi geleneksel tedarikçilerin güçlü konumu rekabeti zorlaştırmaktadır. Yerel para birimi (Sum) dalgalanmaları ve döviz kuru riskleri ödeme güvenliğini etkileyebilir. Dağıtım kanallarında Taşkent dışında altyapı zayıflıkları mevcuttur. Teknik servis ağı ve yedek parça temini konusunda yerel destek eksikliği müşteri güvenini etkileyebilir. Gümrük süreçlerinde bürokratik gecikmeler ve belge gereklilikleri operasyonel zorluk yaratabilir. Yerli üretimin desteklenmesine yönelik teşvik politikaları gelecekte korumacı önlemlere dönüşebilir.

SEKTÖREL DÜZENLEME VE STANDART ORTAMI

Özbekistan'da teknolojik makine ithalatında gümrük vergisi muafiyeti uygulanmaktadır. Enerji verimliliği ve hijyen standartları ekipman seçiminde temel kriterlerdir. Gıda güvenliği ve üretim tesislerinde uluslararası standartlara (ISO, CE benzeri) uyum giderek önem kazanmaktadır. İthalat için gerekli belgeler: menşe şahadetnamesi, teknik özellik dokümanları, hijyen sertifikaları. Devlet kurumu Uzdonmahsulot, un ve gıda sektöründe düzenleyici rol oynamaktadır. Yerel standartlara uyum için distribütör ve yetkili servis ağı kurulması önerilmektedir.

Özbekistan endüstriyel mutfak ekipmanları sektöründe teknoloji ve inovasyon eğilimleri, enerji verimliliği odaklı çözümlere doğru hızla kaymaktadır. Özellikle elektrikli ve gaz tasarruflu pişirme ekipmanları, düşük enerji tüketimli soğutma sistemleri ve otomasyona dayalı hazırlık makinaları talep görmektedir. Dijital kontrol panelleri, IoT destekli izleme sistemleri ve akıllı mutfak çözümleri büyük otel zincirleri ve modern restoranlar tarafından tercih edilmeye başlanmıştır. Hijyen standartlarına uygun, kolay temizlenebilir paslanmaz çelik yüzeyler ve antibakteriyel malzemeler gıda güvenliği açısından önem kazanmaktadır. Modüler ve kompakt tasarımlar, özellikle Taşkent gibi yoğun şehir merkezlerinde alan verimliliği sağlamaktadır. Türk üreticilerin bu teknolojik yenilikleri sunması, Çin ve Rusya'ya karşı rekabet avantajı yaratabilir.

YEREL ÜRETİM VS İTHALAT DİNAMIĞI

Özbekistan endüstriyel mutfak ekipmanları pazarında yerel üretim %10-15 ile son derece sınırlıdır. Gıda işleme ve un üretiminde Uzdonmahsulot gibi devlet kuruluşları ile Akbarjon Barakat gibi özel firmalar faaliyet gösterse de, endüstriyel mutfak ekipmanlarında yerli imalat kapasitesi yetersizdir. İthalat %85-90 oranında hakim olup, başlıca tedarikçiler Çin (%51), Rusya, Finlandiya, Türkiye (%3,5) ve İran'dır. Teknolojik üstünlük, enerji verimliliği ve hijyen standartları nedeniyle ithalat tercih edilmektedir. Gümrük muafiyeti uygulamaları ithalatı teşvik ederken, yerli üretim yalnızca basit ekipman ve bakım-onarım hizmetlerinde yoğunlaşmaktadır. Bu durum, kaliteli ve teknolojik ekipman sunan yabancı tedarikçiler için büyük fırsat yaratmaktadır.

Rakip Ülke Karşılaştırması

Ülke	Avantaj	Dezavantaj
Çin	Düşük fiyat, %51 pay	Düşük kalite algısı
Rusya	Coğrafi yakınlık, geleneksel bağlar	Sınırlı teknoloji
Türkiye	Kalite algısı, servis	Fiyat rekabeti
Finlandiya	Yüksek teknoloji	Çok yüksek fiyat
İran	Bölgesel yakınlık	Sınırlı ürün yelpazesi

GAP FIRSAT ANALİZİ

Türkiye'nin mevcut %3,5 pazar payı ile ~800 milyon \$ ithalat hacminde yaklaşık 28 milyon \$ seviyesindedir. Çin'in %51 payına karşı Türkiye'nin kalite odaklı stratejisiyle %8-10 paya ulaşması durumunda (64-80 milyon \$), 36-52 milyon \$ ek ihracat potansiyeli doğar. Özellikle Taşkent'te toptan ticaretin %54 yoğunlaşması ve otel-restoran projelerindeki aktif rol (MCS Mutfak örneği), hızlı penetrasyon fırsatı sunar. Gıda sektörünün %6 yıllık büyümesi ve işlenmiş gıda oranının %15'e çıkması, önümüzdeki 3-5 yılda pazar hacminin 1 milyar \$'ı aşmasını mümkün kılar. Türk firmaların enerji verimliliği, hijyen standartları ve teknik servis üstünlüğü ile orta-üst segment hedeflemesi, kârlı büyüme sağlayabilir.

Hedef Müşteri ve Alıcı Profili

- Büyük otel zincirleri ve turizm tesisleri (özellikle Taşkent, Semerkand, Buhara)
- Restoran ve fast-food zincirleri (yerel ve uluslararası markalar)
- Hastane, okul ve kamu kurumlarının toplu tüketim mutfakları
- Gıda işleme ve paketleme fabrikaları (süt ürünleri, un, fırın)
- Catering firmaları ve event organizasyon şirketleri
- Toptan ticaret ve distribütör firmalar (Taşkent merkezli)

GİRİŞ STRATEJİSİ ÖZETİ

Taşkent odaklı distribütör ortaklığı kurarak toptan ticaret ağlarına hızlı erişim sağlanmalıdır. Otel ve restoran projelerinde referans çalışmalar (MCS Mutfak benzeri) ile marka bilinirliği artırılmalı. Enerji verimliliği, hijyen standartları ve teknik servis üstünlüğü pazarlama mesajlarında öne çıkarılmalı. Gümrük muafiyeti avantajı kullanılarak rekabetçi fiyatlandırma yapılmalı. Yerel servis ağı ve yedek parça stoku ile müşteri güveni tesis edilmeli. İlk aşamada orta-üst segment hedeflenmeli, Çin ile doğrudan fiyat rekabetinden kaçınılmalı. Fuarlar, sektörel etkinlikler ve kamu ihaleleri aktif takip edilmelidir.

4. Özbekistan — Endüstriyel Mutfak Ekipmanları Rakip Analizi

PAZAR YAPISI ÖZETİ

Özbekistan endüstriyel mutfak ekipmanları pazarı yüksek derecede ithalat odaklı ve düşük konsantrasyonlu bir yapı sergilemektedir. Yerli üretim kapasitesi oldukça sınırlı olup, pazar talebinin büyük kısmı Türkiye, Çin, Rusya ve Avrupa menşeli ithalat ürünleriyle karşılanmaktadır. Rekabet yoğunluğu orta-düşük seviyede olup, proje bazlı satışlar ve distribütör ağları üzerinden çalışma modeli hakimdir. Pazar henüz gelişme aşamasında olduğundan marka sadakati zayıf, fiyat-kalite dengesi ve satış sonrası hizmet kritik başarı faktörleridir.

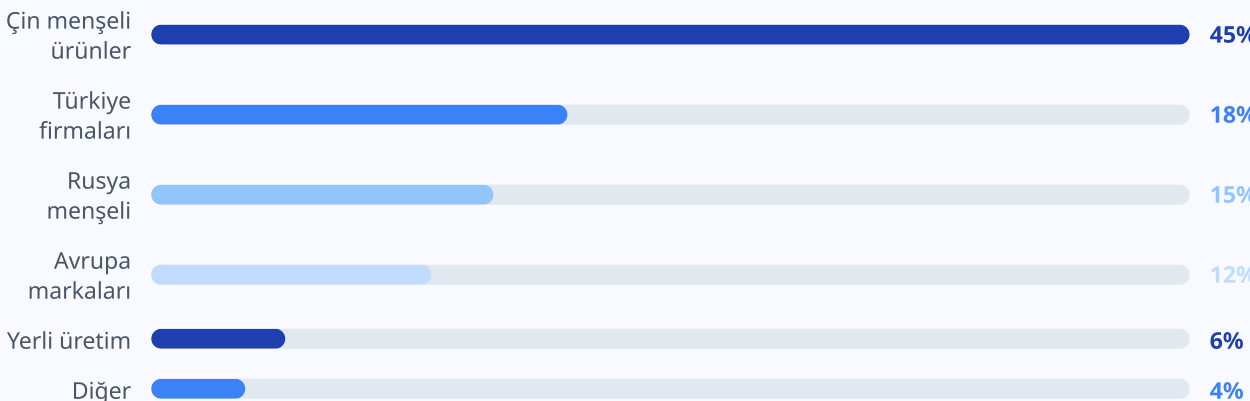
Yerli Rakipler

Firma	Güçlü Yön	Segment
Artel Group	Yerel üretim, fiyat avantajı	Mutfak ocakları, fırınlar
Uzdonmahsulot	Devlet desteği, geniş ağ	Gıda işleme ekipmanları
Yerel montaj atölyeleri	Düşük maliyet, hızlı servis	Basit ekipman, tamir
Bölgesel distribütörler	Pazar bilgisi, kanal hakimiyeti	İthalat-dağıtım
Küçük ölçekli imalatçılar	Özel üretim, esneklik	Paslanmaz çelik ürünler

Yabancı Rakipler

Firma	Menşei	Giriş Yöntemi
Kayalar Endüstriyel Mutfak	Türkiye	Proje bazlı doğrudan satış
MCS Grup	Türkiye	Otel projeleri, distribütör
Acarmaksan	Türkiye	Yerel operasyon, distribütör
Çinli tedarikçiler	Çin	Toptan ithalat, düşük fiyat
Rus ekipman firmaları	Rusya	Bölgesel distribütör ağı
Avrupa premium markalar	Almanya/İtalya	Seçici distribütör, projeler

TAHMİNİ PAZAR PAYI DAĞILIMI (%)



Özbekistan endüstriyel mutfak ekipmanları pazarında rekabet yoğunluğu orta-düşük seviyededir ancak son yıllarda artış eğilimindedir. Çin menşeli ürünler %45 civarında pazar payıyla fiyat liderliği yaparken, kalite ve dayanıklılık algısında dezavantajlıdır. Türkiye firmaları %18 payla ikinci sırada yer alır ve özellikle proje bazlı satışlarda (otel, restoran, hastane mutfakları) güçlü konum sergiler. Kayalar, MCS ve Acarmaksan gibi firmalar referans projeler kazanarak marka bilinirliğini artırmaktadır. Rus menşeli ekipmanlar %15 payla üçüncü konumdadır; bölgesel yakınlık, dil avantajı ve eski ticari bağlar güçlü yönleridir. Avrupa premium markaları (Almanya, İtalya) %12 payla lüks segment ve yüksek teknoloji gerektiren projelerde tercih edilir ancak yüksek fiyatları pazar penetrasyonunu sınırlar. Yerli üretim %6'lık minimal payla sınırlıdır; Artel Group gibi firmalar temel ekipmanlarda varlık gösterir ama teknoloji ve ürün gamı kısıtlıdır. Rekabet dinamiklerinde satış sonrası hizmet, garanti süresi, yedek parça temini ve finansman kolaylıkları kritik farklılaştırıcılar haline gelmiştir. Pazar büyümeye birlikte yeni oyuncuların girişi beklenmektedir.

Fiyat Segmentleri ve Konumlanma

Premium Segment (Avrupa)	15.000-50.000 \$ / proje, %8-12 pazar	Orta Segment (Türkiye/Rusya)	8.000-20.000 \$ / proje, %35-40 pazar
Ekonomik Segment (Çin)	3.000-10.000 \$ / proje, %45-50 pazar	Yerel/Montaj Segment	1.500-5.000 \$ / proje, %5-7 pazar
Ortalama Proje Büyüklüğü	12.000-18.000 \$ (orta ölçek tesis)	Fiyat-kalite dengesi (%62), sonra servis (%24)	

DAĞITIM VE KANAL HAKİMİYETİ

Özbekistan endüstriyel mutfak ekipmanları dağıtımında çok kanallı hibrit model hakimdir. Taşkent merkezli distribütörler toplam pazarın %54'ünü kontrol eder ve bölgesel alt distribütör ağları kurar. Proje bazlı doğrudan satışlar (özellikle otel, hastane, fabrika mutfakları) pazarın %35-40'ını oluşturur; bu kanalda üretici firmaların yerel ofis veya temsilcilik açması avantaj sağlar. Toptan ticaret merkezleri ve showroom'lar %15-20 paya sahiptir. E-ticaret ve online satış kanalları henüz %5'in altında minimal seviyededir ancak büyüme potansiyeli taşır. Çin firmaları toptan distribütör modelini tercih ederken, Türkiye ve Avrupa firmaları proje satış ve bayilik sistemine odaklanır. Başarılı pazar girişi için Taşkent'te güvenilir distribütör partneri veya yerel ofis kritik önem taşır; Semerkant, Buhara, Fergana gibi ikincil şehirlerde alt distribütör ağı gereklidir.

TÜRKİYE İÇİN BOŞLUK ANALİZİ

Türkiye firmaları için en büyük fırsat, orta segment proje pazarında (8.000-20.000 \$ arası) Çin'in kalite zayıflığı ile Avrupa'nın yüksek fiyatı arasındaki boşlukta konumlanmaktır. Özellikle orta ölçekli restoran zincirleri, 3-4 yıldızlı oteller, sanayi tesisleri ve kamu binası kantinleri ihmal edilmiş segmentlerdir. Satış sonrası hizmet ve garanti konusunda ciddi boşluk vardır; Çin ve Rusya menşeli ekipmanlarda yedek parça temini ve teknik servis zayıftır. Enerji verimli ve hijyen standartlarına uygun modern ekipmanlarda da talep karşılanmamaktadır. Kombine çözümler (tam mutfak projesi, eğitim, bakım paketi) sunan entegre tedarikçiler eksiktir. Finansman desteği ve taksitli ödeme modelleri sunan rakip az olup, bu alanda pozisyon alan firmalar rekabet avantajı kazanır. Yerli üretimin zayıflığı nedeniyle teknoloji transferi ve ortaklık fırsatları da mevcuttur.

Türkiye için Diferansiyasyon Fırsatları

- Orta segment proje pazarında kalite-fiyat dengesi ile Çin ve Avrupa arasında optimal pozisyonlanma
- Satış sonrası hizmet, 3-5 yıl garanti, hızlı yedek parça temini ve teknik destek ile güven yaratma
- Enerji verimli (A+ sınıfı), su tasarruflu ve modern hijyen standartlarına uygun ürün gamı sunma
- Tam mutfak projesi, kurulum, personel eğitimi ve bakım paketlerini içeren entegre çözümler geliştirme
- Taksitli ödeme, leasing ve finansman desteği modelleri ile ödeme esnekliği sağlama
- Türk mutfak kültürüne uygun özel tasarımlar ve Orta Asya pazar ihtiyaçlarına özelleşmiş ürünler
- Referans proje portföyü (Türkiye'de 3000+ proje) ve uluslararası sertifikalarla güvenilirlik iletişimi
- Taşkent'te showroom ve servis merkezi açarak fiziksel varlık gösterme ve müşteri deneyimi yaratma

PAZAR GİRİŞ ENGELLERİ

Özbekistan pazarına giriş önünde önemli engeller mevcuttur. Güvenilir distribütör bulma ve partner seçimi en kritik zorluktur; yerel pazar bilgisi, network ve ödeme güvenilirliği değerlendirmesi zaman alır. Gümrük ve bürokratik süreçler karmaşık olup, ithalat lisansları, sertifikasyon (O'zstandart) ve teknik onaylar 3-6 ay sürebilir. Başlangıç yatırım maliyeti yüksektir; showroom açma, stok bulundurma ve yerel ekip istihdam etme 50.000-100.000 \$ arası yatırım gerektirir. Ödeme tahsilatı riski ve döviz kuru dalgalanmaları finansal belirsizlik yaratır; peşin ödeme kültürü zayıftır. Çin menşeli düşük fiyatlı rekabetin yarattığı fiyat baskısı karlılığı etkiler. Dil ve kültürel engeller iletişimi zorlaştırır; Rusça bilen ekip ve yerel partner kritiktir. Mevcut oyuncuların kurulu distribütör ağları ve referans projeleri yeni girişlere karşı rekabet avantajı sağlar. Lojistik altyapı ve nakliye maliyetleri de göz önünde bulundurulmalıdır.

Rekabet Stratejisi Önerisi

- Taşkent merkezli güçlü distribütör ortaklığı veya yerel şirket kurarak pazar varlığını hızla tesis etme
- 3-5 pilot referans proje (otel, restoran, hastane) kazanarak portföy oluşturma ve marka bilinirliği yaratma
- Orta segment proje pazarına odaklanma ve kalite-fiyat dengesi ile diferansiyasyon sağlama
- Satış sonrası hizmet, teknik servis merkezi ve yedek parça deposu kurarak müşteri memnuniyetini maksimize etme

- Finansman çözümleri, taksitli ödeme ve leasing seçenekleri sunarak satın alma kolaylığı yaratma
- Sektörel fuarlar, B2B etkinlikler ve mimarlar/müteahhitlerle networking yaparak görünürlüğü artırma

5. Özbekistan — Endüstriyel Mutfak Ekipmanları Tüketici Profili

Alıcı Segmentleri ve Özellikleri

Segment	Özellik	Öncelik
Otel ve Konaklama	4-5 yıldızlı oteller, butik tesisler	Kalite, marka, garanti
Restoran ve Kafe	Fast-food zincirleri, yerel restoranlar	Fiyat-performans, dayanıklılık
Hastane ve Kurumsal	Devlet/özel hastaneler, üniversiteler	Hijyen standartları, sertifika
Gıda Üretim Tesisleri	Un fabrikaları, süt işleme, fırıncılık	Kapasite, enerji verimliliği
Catering Firmaları	Toplu yemek üreticileri, organizasyonlar	Hız, çok amaçlılık, servis

Satın Alma Kriterleri Sıralaması

1. Fiyat	Düşük satın alma gücü nedeniyle en kritik faktör	2. Kalite ve Dayanıklılık	Uzun ömür, az arıza beklentisi
3. Garanti ve Servis	Yerel teknik destek ve yedek parça temini		Proje bazlı alımlarda kritik önem
5. Enerji Verimliliği	İşletme maliyeti düşürme arayışı	6. Marka İtibarı	Premium segmentte Avrupa, orta segmentte Türkiye tercih edilir

Özbekistan'da endüstriyel mutfak ekipmanı satın alma süreci genellikle 3-6 ay sürmekte ve çok aşamalı bir karar mekanizması içermektedir. Otel ve büyük restoran projeleri için yatırım kararı genel müdür veya yönetim kurulu seviyesinde alınırken, teknik detaylar mutfak şefi, proje müdürü ve satın alma departmanı tarafından değerlendirilir. Gıda üretim tesislerinde mühendislik ekipleri enerji verimliliği, kapasite ve hijyen standartlarına odaklanır. Alıcılar öncelikle referans talep eder, benzer projeleri ziyaret eder ve en az 3-4 tedarikçiden fiyat teklifi alır. Küçük işletmeler (kafe, lokanta) daha hızlı karar verir ancak fiyat odaklıdır ve çoğunlukla yerel distribütörlerden ikinci el veya ekonomik Çin malı tercih eder. Proje bazlı satışlarda ödeme genellikle %30 avans, %70 teslimat sonrası şeklindedir.

Bölgesel Farklılıklar

Bölge	Öncelikli Kriter	Özellik
Taşkent	Kalite ve marka	Premium oteller, yabancı zincirler yoğun
Semerkant	Fiyat-performans	Turizm odaklı, orta segment ağırlıklı
Buhara	Dayanıklılık	Tarihi doku, küçük butik tesisler
Fergana Vadisi	Fiyat	Yerel restoranlar, düşük bütçe
Karakalpakistan	Erişilebilirlik	Servis ağı sınırlı, nakliye maliyeti yüksek

FİYAT DUYARLILIĞI ANALİZİ

Özbekistan pazarı son derece fiyat duyarlıdır. Ortalama dolar kuru 12.500 sum/USD civarında olup, döviz kurundaki oynaklık ithalat maliyetlerini doğrudan etkiler. Alıcıların %70'i öncelikle fiyat karşılaştırması yapar ve %15-20 indirim teklifine pozitif yanıt verir. Premium segment (lüks oteller) toplam pazarın sadece %10-15'ini oluşturur ve Avrupa markalarını tercih eder. Orta segment (%40-45) Türkiye ve Rusya menşeli ürünlere yönelirken, ekonomik segment (%40-45) Çin mallarını tercih eder. Vade ve taksit imkanları satın alma kararında kritik rol oynar; 6-12 aylık ödeme planları talep edilir. Yerel para birimi fiyatlandırması güven yaratır.

DİJİTAL ALIŞVERİŞ VE ARAŞTIRMA EĞİLİMLERİ

İnternet penetrasyonu %80'e ulaşmış olup, özellikle genç işletmeciler ve profesyonel alıcılar online araştırmaya yönelmiştir. Alıcıların %60'ı satın alma öncesi Google, Yandex ve Telegram üzerinden bilgi toplar. Telegram kanalları ve grupları B2B iletişimde yaygın kullanılır; distribütörler ve üreticiler bu platformda aktiftir. E-ticaret altyapısı henüz gelişmemiş olup, endüstriyel ekipman satışları çevrimdik değil, dijital iletişim sonrası fiziksel görüşme ve teklif süreciyle tamamlanır. WhatsApp Business ve Telegram üzerinden katalog paylaşımı, video sunum ve sanal fabrika turları etkili yöntemlerdir. YouTube'da ürün tanıtım videoları izlenir; Rusça ve Özbekçe içerik tercihi yüksektir.

Türkiye menşeli endüstriyel mutfak ekipmanları Özbekistan'da 'kaliteli ve uygun fiyatlı' olarak algılanmaktadır. 'Made in Turkey' etiketi Çin mallarına göre daha prestijli ve Avrupa mallarına göre daha erişilebilir konumlanır. Tarihsel ve kültürel yakınlık (Türk Konseyi üyeliği, ortak dil) güven unsurudur. Türk yapımı dizilerin popülerliği marka bilinirliğini artırmıştır. Özellikle gıda sektöründe Türk ekipmanları hijyen standartlarına uygunluk ve dayanıklılıkla öne çıkar. Ancak Türk firmaların yerel servis ağı eksikliği ve yedek parça temini konusunda şüpheler mevcuttur. Yerel distribütör ortaklığı ve Özbekçe/Rusça teknik destek bu algıyı güçlendirir. Türkiye'nin gıda teknolojileri fuarlarına katılım ve referans proje görünürlüğü marka imajını destekler.

Talep Mevsimselliği ve Döngüsü

Ocak-Mart	Düşük talep, kış sezonu yatırım planlaması	Nisan-Haziran	Yüksek talep, yaz sezonu öncesi otel yenilemeleri
Temmuz-Ağustos	Orta talep, turizm sezonunda operasyonel alımlar	Eylül-Kasım	Yüksek talep, bütçe döngüsü ve yıl sonu projeleri
Aralık	Düşük talep, tatil dönemi ve yeni yıl planlaması	Ramazan/Kurban	Restoran ve catering ekipmanlarında sezonsal artış

TÜRK ÜRÜNLERİNE BAKIŞ VE ALGI

Özbekistan'da Türk endüstriyel mutfak ekipmanlarına yönelik genel algı olumludur. Alıcılar Türk ürünlerini 'Avrupa kalitesine yakın ama daha uygun fiyatlı' olarak değerlendirir. Özellikle Türk paslanmaz çelik işçiliği, elektrik-elektronik aksamı ve hijyenik tasarım standartları takdir edilir. Türkiye'nin gıda güvenliği konusundaki küresel itibarı (AB ihracatçısı) güven artırır. Ancak bazı alıcılar Türk firmalarının satış sonrası desteğini yetersiz bulur; yerel dilde teknik döküman, hızlı yedek parça temini ve eğitim programları beklenir. Türk dizileri ve kültürel yakınlık marka sempati yaratır. 'Türk kalitesi' vurgusu pazarlama mesajında etkilidir.

MÜŞTERİ SADAKATI VE SATIN ALMA SIKLIĞI

Endüstriyel mutfak ekipmanı satın almaları genellikle 5-10 yıllık kullanım ömrü hedefiyle yapılır, bu nedenle yenileme sıklığı düşüktür. Ancak proje bazlı alımlarda (yeni otel açılışı, restoran zinciri genişlemesi) aynı tedarikçiden tekrar satın alma eğilimi yüksektir. Müşteri sadakati fiyattan çok satış sonrası hizmete bağlıdır; hızlı arıza giderme, düzenli bakım desteği ve eğitim veren firmalar tekrar tercih edilir. Referans ve tavsiye kültürü güçlüdür; başarılı bir proje 3-5 yeni müşteri getirebilir. Premium segmentte marka sadakati daha belirgin olup, aynı markanın tüm ekipmanları tercih edilir. Orta ve ekonomik segmentlerde fiyat avantajı sadakati kırabilir.

HEDEF SEGMENT ÖNERİSİ VE YAKLAŞIM

Türk firmalar için en uygun hedef segment: 4 yıldızlı oteller, orta-büyük ölçekli restoran zincirleri, özel hastaneler ve büyük catering firmaları. Bu segment fiyat-kalite dengesine odaklanır, Türk ürünlerine olumlu bakar ve satış sonrası desteğe değer verir. Giriş stratejisi: Taşkent merkezli güvenilir distribütör ortaklığı, referans proje gerçekleştirme (showcasing), yerel fuarlara katılım (Uzbekistan International Tourism Fair, Food & Hospitality), Telegram ve sosyal medya üzerinden Rusça/Özbekçe içerik pazarlama, ilk müşterilere özel indirim ve uzatılmış garanti, teknik eğitim ve montaj desteği sunma. Finansman kolaylığı (taksit, vade) ve yerel para birimi fiyatlandırması rekabet avantajı yaratır.

6. Dağıtım Kanalları ve Pazar Erişim Stratejileri

Özbekistan endüstriyel mutfak ekipmanları pazarında dağıtım yapısı ithalat odaklı ve B2B ağırlıklı bir ekosistem oluşturmaktadır. Yerel üretim kapasitesinin sınırlı olması nedeniyle ithalatçı-distribütörler kritik rol oynar. Pazar, uzun karar süreçleri ve proje bazlı satışlarla karakterize olup, doğrudan satış ve yerel

ortaklık modelleri en yaygın giriş yöntemleridir. Taşkent merkezli distribütörler ülke genelinde ağ kurdukları için stratejik önem taşıırken, bölgesel satış noktaları Semerkant, Buhara ve Fergana gibi ikincil şehirlerde gelişmektedir. Dijital kanallar henüz emekleme aşamasında olup, geleneksel B2B ilişkiler ve yüz yüze görüşmeler satışların %85'inden fazlasını oluşturmaktadır. Lojistik altyapısının gelişmesi ve gümrük süreçlerinin sadeleşmesi kanal verimliliğini artırmaktadır.

Dağıtım Kanalları Karşılaştırma Matrisi

Kanal Tipi	Pazar Erişimi	Maliyet/Kontrol
Yerel Distribütör	Geniş ağ, %60-70 erişim	Orta maliyet, düşük kontrol
Doğrudan Satış (Proje)	Hedefli, %20-25 büyük müşteri	Düşük maliyet, tam kontrol
Joint Venture Ortaklığı	Orta-geniş, %40-50 erişim	Yüksek maliyet, orta kontrol
İthalatçı-Acente	Geniş, %50-60 B2B erişim	Orta-düşük maliyet, düşük kontrol
E-ticaret B2B Platformları	Sınırlı, %5-10 dijital segment	Düşük maliyet, orta kontrol
Fuarlar ve Etkinlikler	Hedefli, potansiyel ağ genişletme	Orta maliyet, yüksek görünürlük

ÖNERİLEN ANA KANAL STRATEJİSİ: HİBRİT MODEL

Özbekistan pazarına giriş için önerilen strateji, seçici distribütörlük ve doğrudan proje satışlarını birleştiren hibrit yaklaşımdır. İlk aşamada Taşkent'te güçlü finansal yapı ve sektör tecrübesi olan 1-2 ana distribütörle münhasır olmayan anlaşma yapılmalı, bu distribütörler orta ölçekli otel, restoran ve catering firmalarına erişim sağlar. Paralelde, büyük ölçekli otel zincirleri, AVM food court projeleri ve devlet ihaleleri için doğrudan satış ekibi oluşturulmalıdır. Bu model hem pazar penetrasyonunu hızlandırır hem de yüksek marjlı büyük projelerde kontrolü elde tutar. İlk 12 ayda distribütör kanalından 3,5-4,5M\$, doğrudan satışlardan 2-2,8M\$ olmak üzere toplam 5,5-7,3M\$ ciro hedeflenebilir.

İdeal Distribütör/İş Ortağı Profili

- En az 5-7 yıllık endüstriyel ekipman veya inşaat malzemeleri dağıtım deneyimi
- Taşkent merkezli olup Semerkant, Buhara, Fergana'da satış ağı veya bayilik altyapısı
- Minimum 15-20 kişilik satış ve teknik destek ekibi, tercihen Rusça ve İngilizce bilen personel
- 2.000-3.000 m² kapalı depo ve showroom alanı, tercihen ana cadde üzerinde görünür lokasyon
- Otel zincirleri, büyük restoranlar, catering firmaları ile aktif iş ilişkileri ve referans portföyü
- Yıllık 8-12M\$ ciro kapasitesi, sağlam finansal yapı ve kredi kabiliyeti
- Teknik servis altyapısı veya kuruluma açıklık (yedek parça stoku, teknisyen ağı)
- Dijital pazarlama ve CRM sistemlerini kullanma yetkinliği veya bunlara yatırım yapma isteği

Distribütör Seçim Kriterleri ve Değerlendirme

Kriter	Ağırlık (%)	Ölçüm Yöntemi
Finansal Kapasite	25%	Mali tablo, kredi referansı, ödeme geçmişi
Pazar Ağı ve Erişim	30%	Müşteri portföyü, satış ekibi sayısı, bölge kapsamı
Teknik Yetkinlik	20%	Servis altyapısı, teknisyen sayısı, kurulum deneyimi
İtibar ve Referanslar	15%	Sektör görüşmeleri, mevcut tedarikçi referansları
Stratejik Uyum	10%	İş vizyonu, büyüme hedefleri, teknoloji adaptasyonu

SÖZLEŞME YAPISI VE ÖDEME KOŞULLARI

Distribütör sözleşmeleri 2+1 yıl süreli, yıllık minimum sipariş taahhütlü (ilk yıl 400-500 bin\$, sonraki yıl %30-40 artış) hazırlanmalıdır. Münhasırlık verilmemeli, performansa bağlı bölge genişletme hakkı tanınmalıdır. Ödeme koşulları: İlk 2-3 sipariş %50 avans + %50 konşimento karşılığı, güven oluştuktan sonra 30-45 gün vadeli açık hesap geçiş. Yıl sonu ciro hedefi tutturulursa %2-3 bonus, erken ödeme %1,5 iskonto. Garanti masrafları ilk yıl %50-50 paylaşım, ikinci yıldan itibaren distribütör sorumluluğu. Fiyat güncellemeleri çeyreklik, USD bazlı. Stok finansmanı için kredi mektubu veya banka garantisi alternatifi sunulmalı.

E-TİCARET VE DİJİTAL KANAL POTANSİYELİ

Özbekistan'da B2B e-ticaret henüz gelişme aşamasında olup, endüstriyel mutfak ekipmanları satışlarının %5-8'i dijital kanallardan gerçekleşmektedir. Ancak 2024-2026 döneminde dijital satış kanallarının %15-20 paya ulaşması beklenmektedir. Ultima.uz gibi yerel platformlarda kurumsal hesap açılması ve ürün kataloğu yüklenmesi düşük maliyetle görünürlük sağlar. Daha stratejik yaklaşım, Rusça ve Özbekçe B2B odaklı kendi web sitesi kurmak ve Google Ads, Yandex reklamlarıyla hedefli pazarlama yapmaktır. WhatsApp Business ve Telegram kanalları üzerinden teknik dokümantasyon paylaşımı ve hızlı fiyat teklifi sunumu satışları %20-25 hızlandırabilir. Dijital kanallar özellikle küçük-orta ölçek işletmelere erişimde maliyet etkindir.

Yerel Ortaklık Modelleri Değerlendirmesi

Model	Avantaj	Risk/Dezavantaj
Joint Venture (%51-49)	Hızlı pazar girişi, yerel ağ	Yüksek sermaye, karar paylaşımı
Lisans/Franchise	Düşük yatırım, hızlı yayılma	Marka kontrolü zayıf, kalite riski
Distribütör Ağı	Esnek, düşük risk	Pazar kontrolü sınırlı, marj düşük
Doğrudan Şube	Tam kontrol, yüksek marj	Yüksek maliyet, bürokrasi, yavaş
Hibrit (Distribütör+Proje)	Dengeli risk-getiri	Koordinasyon gereksinimi fazla

Kanal Geliştirme Yol Haritası (12-18 Ay)

- Ay 1-2: Pazar ziyareti, potansiyel distribütör/ortaklar ile görüşme, 5-8 aday belirleme ve değerlendirme
- Ay 3: Seçilen 2 distribütör ile sözleşme imzalama, ürün eğitimi ve teknik dokümantasyon transferi
- Ay 4-5: İlk stok sevkiyatı (50-80 bin\$ değerinde), showroom kurulumu ve lansman etkinliği düzenleme
- Ay 6-9: Aktif satış desteği, birlikte müşteri ziyaretleri, ilk 10-15 referans proje tamamlama
- Ay 10-12: Doğrudan satış ekibi kurma (2-3 kişi), büyük proje ihalelere teklif verme
- Ay 13-15: İkincil şehirlerde (Semerkant, Buhara) bayilik ağı genişletme, bölgesel distribütör atama
- Ay 16-18: E-ticaret platformu devreye alma, dijital pazarlama kampanyaları başlatma, yıllık performans değerlendirmesi
- Ay 18+: Yerel montaj/üretim fizibilitesi, servis ağını yaygınlaştırma, ikinci kademe ürün gamı ekleme

Lojistik ve Teslimat Kritik Noktaları

Transit Süre	Türkiye-Taşkent arası 18-22 gün (kara), 8-10 gün (demiryolu kombine)	Gümrük Süresi	Ortalama 5-7 gün (belge eksiksiz olursa 3-4 güne düşer)
Tercih Edilen Rota	İstanbul-Poti-Bakü-Kazakistan-Taşkent (Orta Koridor) veya İran transit	Nakliye Maliyeti	40' konteyner başı 4.500-5.800\$ (rota ve dönemsel fiyat)
Sigorta Oranı	CIF değerinin %0,3-0,5'i (ekipman kırılma riskine göre)	Depo İhtiyacı	Taşkent'te 1.500-2.000 m² merkez depo, ikincil şehirlerde 300-500 m²
Son Teslimat	Taşkent içi 1-2 gün, bölgeler arası 3-5 gün, montaj +2-3 gün		

YAYGIN HATALAR VE KAÇINILMASI GEREKENLER

1. Tek distribütöre münhasır bağımlılık: Distribütörün performanssız olması durumunda pazar fırsatları kaçır, en az 2 paralel kanal gerekir. 2. Yetersiz stok planlaması: Özbekistan'a teslimat süreleri uzun olduğundan, yerel stok bulundurmadan sipariş almak müşteri kaybına yol açar, ilk 6 ay için 120-150 bin\$ değerinde emniyet stoku şart. 3. Ödeme koşullarında aşırı esneklik: Yerel firmaların ödeme disiplini zayıf olabilir, ilk 3-5 siparişte %100 teminat/avans şartı konulmalı. 4. Teknik destek ihmal edilmesi: Garanti ve servis zayıflığı marka itibarını hızla bitirir, distribütör eğitimi ve yedek parça stoğu kritik. 5. Fiyat politikasında tutarsızlık: Distribütör ve doğrudan satış fiyatları arasında büyük fark rekabete ve güvene zarar verir, şeffaf fiyat politikası belirlenmelidir.

7. Mevzuat ve Standartlar

GÜMRÜK DURUMU VE TARİFELER

Özbekistan'a endüstriyel mutfak ekipmanları ihracatında standart gümrük vergisi %10 oranındadır. Ancak teknolojik makine listesine dahil ürünler (Özbekistan'da üretilmeyenler) gümrük vergisi ve %15 KDV'den muaf tutulabilir. ATR belgesi Özbekistan'da geçersizdir; Türkiye-Özbekistan Tercihli Ticaret Anlaşması kapsamında tercihli menşe belgesi kullanılmalıdır. Gümrükleme ücreti %0,2, genel KDV %15'tir. GTİP 732410 (paslanmaz mutfak ekipmanları), 841460 (fırınlar) gibi kodlarda %10 tarife uygulanır; teknolojik ekipman muafiyeti için liste doğrulanmalıdır.

Zorunlu Sertifikalar ve Belgelendirme

Sertifika/Belge	Kapsam	Zorunluluk/Süre
Uzstandart Uygunluk Sertifikası	Tüm endüstriyel mutfak ekipmanları	Zorunlu / Gümrük öncesi
TSE Belgesi	Türk menşeli ürünler	Tercihli / Uzstandart onayı ile hızlandırır
Ürün Güvenlik Test Raporu	Akredite lab zorunlu (2021+)	Zorunlu / 10-15 iş günü
Özbekistan Uygunluk İşareti	Tüketim malları etiket	Zorunlu / Gümrük öncesi
ISPM No.15 Ahşap Ambalaj	Tüm ithalat paletleri	Zorunlu / Sevkiyat öncesi
Tercihli Menşe Belgesi	Tarife indirimi için	İsteğe bağlı / İhracat öncesi
Helal Belgesi	Gıda teması ekipman	İsteğe bağlı / Müşteri talebi

Standardizasyon ve Test Gereklilikleri

Standart/Gereklilik	Açıklama	Uygulayan Kurum
Özbekistan Teknik Düzenleme	Ürün güvenlik standartları	Uzstandart Ajansı
Elektrik Güvenlik Testleri	Voltaj, izolasyon, topraklama	Akredite Laboratuvarlar
Paslanmaz Malzeme Analizi	Gıda temasa uygunluk, korozyon	Test Merkezleri
Etiketleme Standardı PP-4594	Özbekçe etiket, teknik özellikler	Ticaret Bakanlığı
CE İşareti (Rehber)	AB standartları referans	Uzstandart (tanıma durduruldu)
ISO 9001/14001 (Referans)	Kalite yönetimi (zorunlu değil)	Bağımsız Belgelendirme

İthalat Prosedürleri (Adım Adım)

- İhracatçı ile ithalat sözleşmesi imzalanır, ödeme koşulları (LC/TT) belirlenir
- Tercihli menşe belgesi (Türkiye-Özbekistan anlaşması) ve zorunlu belgeler hazırlanır
- Ürün numuneleri Özbekistan akredite laboratuvarına gönderilir (güvenlik testleri)
- Uzstandart Ajansı'na başvuru yapılır, test raporları ve teknik dosya sunulur
- Uygunluk sertifikası alınır (10-15 iş günü), sertifika geçerlilik süresi kontrol edilir
- Sevkiyat yapılır; ISPM No.15 işaretli ahşap ambalaj, etiketleme zorunluluğu yerine getirilir
- Elektronik gümrük beyannamesi ve belgeler (fatura, sözleşme, sertifika) Gümrük Komitesi'ne sunulur
- Gümrük vergisi (%10 veya muafiyet), KDV (%15 veya muafiyet) ve %0,2 gümrükleme ücreti ödenir
- Fiziksel denetim (gerekirse) sonrası gümrük çıkışı tamamlanır, teslimat yapılır

Gerekli Belgeler Listesi

- Ticari Fatura (İngilizce/Rusça, detaylı ürün açıklaması, GTİP kodu)
- Menşe Şahadetnamesi (Tercihli Ticaret Anlaşması kapsamında)
- Paket Listesi (Packing List) — ağırlık, hacim, koli detayları
- İthalat Sözleşmesi (Özbekistan ithalatçı ile imzalı)
- Uzstandart Uygunluk Sertifikası ve Test Raporları
- Teknik Katalog ve Kullanım Kılavuzu (Rusça/Özbekçe çeviri önerilir)
- ISPM No.15 Ahşap Ambalaj Sertifikası (paletler için)
- Sigorta Poliçesi (CIF teslimatta zorunlu)
- Proforma Fatura (ön ödeme veya LC açılışı için)

Gümrük Prosedürü ve Süreler

Sertifikasyon Süresi	10-15 iş günü (test + onay)	Gümrükleme Süresi	3-7 iş günü (belge eksiksiz ise)
----------------------	------------------------------------	-------------------	---

Fiziksel Denetim	+2-5 gün (rastgele veya şüphe halinde)	15-25 iş günü
Gümrük Vergisi	%10 (veya muafiyet)	KDV Oranı %15 (teknolojik ekipman muaf olabilir)
Gümrükleme Ücreti	%0,2 (gümrük değeri üzerinden)	

ÖNEMLİ UYARILAR VE RİSKLER

2021'den itibaren TSE ve OECD ülke belgelerinin otomatik tanınması durdurulmuştur; tüm ürünler Özbekistan akredite laboratuvarlarında test edilmelidir. Belgesiz sevkiyat gümrükte bekletilir ve 5.000-10.000\$ arası para cezası riski taşır. Teknolojik ekipman muafiyeti için ürünün Özbekistan'da üretilmediği beyanı ihracatçı ülke tarafından onaylanmalıdır; bu liste yıllık güncellenir, 2024 listesi kontrol edilmelidir. Etiketleme PP-4594 standardına uygun değilse ithalat reddedilebilir. ATR belgesi kullanımı %10 tarife kaybına yol açar; mutlaka tercihli menşe belgesi düzenlenmelidir. Gümrük vergisi ve KDV muafiyeti otomatik değildir; ithalatçı tarafından başvuru gereklidir.

Özbekistan yasal çerçevesi ithalat odaklı ekonomi geçişi nedeniyle hızla değişmekte olup, belgelendirme ve standartlar konusunda uyum riski taşımaktadır. 2021 sonrası OECD ülke belge tanıma iptali, Türk ihracatçılar için ek maliyet ve süre getirmiştir; TSE belgeli ürünler bile Uzstandart onayına tabidir. Gümrük Komitesi elektronik beyan zorunluluğu getirmiş, manuel süreçler sonlanmıştır. KDV ve gümrük vergisi muafiyetleri teknolojik ekipman listesine bağlı olup, liste her yıl Bakanlar Kurulu kararıyla yenilenir; ürün kodlarının listeye dahil olup olmadığı ihracat öncesi doğrulanmalıdır. Ahşap ambalaj ISPM No.15 uyumsuzluğu imha ve geri gönderim riskine yol açar. Helal sertifikası yasal zorunluluk değildir ancak gıda sektörü müşterileri (otel, restoranlar) talep edebilir. Genel risk: Belge eksikliği, test süresi uzaması ve beklenmeyen vergi maliyetleri; süreç profesyonel danışman veya yerel partner ile yönetilmelidir.

TÜRKİYE AVANTAJLARI

Türkiye-Özbekistan Tercihli Ticaret Anlaşması sayesinde gümrük vergisi %10'dan %0'a düşürülebilir; anlaşma kapsamında endüstriyel ekipmanlar öncelikli listede yer alır. Türk TSE belgesi Uzstandart onayını hızlandırır (otomatik tanıma olmasa da referans kabul edilir). Coğrafi yakınlık teslimat süresini AB'ye göre %40 kısaltır (10-12 gün deniz+kara yolu). Türkiye-Özbekistan arasında 4.000+ ortak şirket ve ticaret hacmi \$5 milyar olup, Türk ürünlerine güven yüksektir. Türk ekipman fiyatı Avrupa'dan %25-30 düşük, Çin'den kalite algısı daha iyidir. Rusça etiketleme ve teknik destek avantajı; Türk firmaların %60'ı Rusça dokümantasyon sunar.

REGÜLASYON DEĞİŞİKLİK RİSKİ

Özbekistan 2017-2024 arası ekonomik reform sürecinde olup, gümrük ve standart mevzuatı yıllık güncellenmektedir. Teknolojik ekipman muafiyet listesi her yıl değişir; 2023'te 1.200 GTİP kodu eklendi, 2024 güncellemesi bekleniyor. 2025'te AB standardizasyon harmonizasyonu planlanıyor; CE işareti yeniden tanınabilir. KDV oranı %15'ten %12'ye düşürülmesi tartışılmakta. Belgelendirme süresi 2023'te 20 günden 10 güne indirildi; dijitalleşme devam ediyor. Risk: Orta-yüksek; ihracatçılar yıllık mevzuat takibi yapmalı, yerel danışman ile çalışmalıdır.

HIZLI BAŞLANGIÇ İÇİN ÖNERİ

Taşkent'te güvenilir ithalatçı/distribütör partner bulun; %80 gümrük süreci partner tarafından yönetilir. Ürünlerinizi teknolojik ekipman listesine dahil etmek için Özbekistan Ekonomi Bakanlığı'na başvuru yapın (6-8 ay sürer, sonraki sevkiyatlar muaf olur). İlk sevkiyat için numune gönderip test sürecini başlatın; sertifika alındıktan sonra toplu sipariş verin. Tercihli menşe belgesi için TİM veya yerel ticaret odası ile anlaşma doğrulayın. Yerel akredite laboratuvar listesi: Uzstandart web sitesinde mevcuttur, önceden iletişime geçin. Paket hizmet sunan lojistik firmalar (UzLogistics, DHL Özbekistan) ile çalışın; gümrük+belgelendirme paket alın. İlk 6 ayda yasal danışmanlık bütçesi ayırın (2.000-3.000\$ civarı); uzun vadede %90 sorun önlenir.

8. Dijital Pazarlama ve Fuarlar

Dijital Pazarlama Kanalları ve Öncelik Sırası

1. LinkedIn (B2B)	Yüksek öncelik - Karar vericilere doğrudan erişim	2. Telegram Grupları	Kritik - Özbekistan'da en aktif B2B iletişim kanalı
3. Instagram Business	Orta-Yüksek - Görsel ürün tanıtımı ve marka bilinirliği	4. Google Ads (Özbekçe)	Orta - Yerel arama trafiği için temel kanal
5. Facebook Business	Orta - HORECA sektörü profesyonelleri için destekleyici	6. YouTube (Ürün Videoları)	Orta - Ürün kullanım ve teknik içerik paylaşımı
7. Yerel B2B Platformları	Düşük-Orta - Tamamlayıcı görünürlük kanalı		

Platform ve Sosyal Medya Stratejisi

Platform	Hedef Kitle	İçerik Türü
LinkedIn	Otel/restoran sahipleri, gıda üreticileri	Vaka çalışmaları, teknik makaleler
Telegram	Distribütörler, proje müteahhitleri	Hızlı fiyat teklifleri, kataloglar
Instagram	HORECA işletme sahipleri, mutfak şefleri	Ürün görselleri, referans projeler
Google Ads	Aktif ekipman arayanlar	Anahtar kelime odaklı kampanyalar
YouTube	Teknik karar vericiler	Montaj videoları, kullanım kılavuzları
Facebook	KOBİ restoran sahipleri	Promosyonlar, müşteri hikayeleri

Önemli Fuarlar ve Etkinlikler (2026)

Fuar Adı	Tarih/Şehir	Neden Önemli
UZBEKISTAN BCHEXPO	29 Eyl-1 Eki/Taşkent	HORECA makineleri ve endüstriyel mutfak doğrudan odak
HoReCa 2026	2026 Q2-Q3/Taşkent	Profesyonel mutfak ekipmanları, restoran zincirleri
UZFOOD 2026	1-3 Nisan/Taşkent	Gıda teknolojileri ve işleme ekipmanları
FoodWeek 2026	3-5 Haziran/Taşkent	Gıda endüstrisi ekipmanları ve tedarikçiler
Trade Delegation	7 Nisan/Taşkent	B2B görüşmeleri, distribütör buluşmaları
UZBUILD (Yıllık)	Q4 2026/Taşkent	Otel/restoran projeleri, 60+ Türk firma katılımı

Lead Generation Stratejisi

- Telegram'da Özbekistan HORECA ve mutfak ekipmanı gruplarına aktif katılım ve düzenli katalog paylaşımı
- LinkedIn'de hedefli InMail kampanyaları: Otel zincirleri, restoranlar, gıda üreticileri yöneticilerine
- Google Ads Özbekçe anahtar kelime kampanyaları: 'промышленное кухонное оборудование' vb.
- Fuar öncesi hedefli e-posta kampanyası: Katılımcı listelerine davetiye ve randevu talebi
- Yerel B2B platformlarında (Uzstandart, yerel directories) kayıtlı profil ve düzenli güncelleme
- Referans müşteri videoları ve vaka çalışmaları ile landing page optimizasyonu
- Taşkent'te yerel distribütörlerle ortaklaşa webinar ve ürün tanıtım etkinlikleri
- WhatsApp Business ile hızlı yanıt sistemi ve katalog paylaşımı (Özbekçe/Rusça destek)

İÇERİK VE MESAJ STRATEJİSİ

Özbekistan pazarında mesajlar 'güvenilirlik, dayanıklılık ve yerel destek' üçlüsüne odaklanmalıdır. Türk mühendislik kalitesi vurgusu yapılmalı, ancak fiyat rekabetçiliği Çin alternatiflerine karşı net gösterilmelidir. İçerikler Özbekçe ve Rusça (iş hayatında yaygın) hazırlanmalı; teknik özellikler metrik sistemde, voltaj/frekans yerel standartlara (220V/50Hz) uyumlu sunulmalıdır. Vaka çalışmalarında yerel referanslar (Taşkent otelleri, Semerkant restoranları) önceliklendirilmeli; TSE ve Uzstandart uyumluluk belgeleri görsel içeriklerde ön plana çıkarılmalıdır. Sosyal kanıt için müşteri testimonialleri video formatında, mutfak şeflerinin ve işletme sahiplerinin kendi dillerinde değerlendirmeleriyle güçlendirilmelidir. Her içerikte 'yerel stok', 'hızlı servis', '7/24 yedek parça' mesajları mutlaka yer almalıdır.

SEO VE DİJİTAL GÖRÜNÜRLÜK STRATEJİSİ

Özbekistan'da Google arama payı düşük olsa da profesyonel alıcılar için kritiktir; Özbekçe ve Rusça anahtar kelime optimizasyonu yapılmalıdır (örn: 'ishlab chiqarish oshxona uskunolari', 'промышленное кухонное оборудование Ташкент'). Yandex SEO'su ihmal edilmemelidir; Yandex.Direct reklamları Google'a ek olarak düşünülmelidir. Yerel dizinlere (Uzstandart sertifikalı firmalar listesi, gıda ekipmanı katalogları) kayıt yapılmalı; Google My Business yerine yerel alternatifler (2GIS, Yandex Maps) kullanılmalıdır. Website hızı ve mobil uyumluluk kritiktir; sayfalar maksimum 3 saniyede yüklenmeli, düşük bant genişliğine optimize edilmelidir. Backlink stratejisi Türk-Özbek ticaret odaları, sektör dernekleri ve yerel haber sitelerinden edinilen linklerle güçlendirilmelidir. Schema markup ile ürün katalogları, fiyat aralıkları ve teknik özellikler arama motorlarına yapılandırılmış veri olarak sunulmalıdır.

CRM ve Lead Takip Sistemi Önerisi

- Zoho CRM veya HubSpot'un ücretsiz versiyonu ile başlangıç; Özbekçe/Rusça arayüz desteği araştırılmalı
- Lead skoru: Fuar ziyareti (+30 puan), web form (+20), Telegram mesajı (+15), sosyal medya etkileşim (+10)
- Telegram entegrasyonu: Gelen mesajlar otomatik CRM'e kaydedilmeli, chatbot ile ilk yanıt 5 dakika içinde
- Pipeline aşamaları: İlk Temas → Teknik Görüşme → Teklif → Müzakere → Sözleşme → Kurulum
- Otomatik takip: 3-7-14 gün kuralı ile e-posta/Telegram hatırlatıcıları, atıl leadler reaktifte edilmeli
- Raporlama: Haftalık kanal bazlı lead sayısı, dönüşüm oranları ve ortalama anlaşma değeri analizi

REFERANS MÜŞTERİ VE VAKA ÇALIŞMASI STRATEJİSİ

Özbekistan pazarında güven inşası için ilk 3-5 referans proje kritik öneme sahiptir. Strateji: (1) İlk müşterilere %15-20 indirimli 'pilot proje' teklifi yaparak prestijli referanslar edinim (Taşkent 5 yıldızlı oteller, ulusal restoran zincirleri öncelikli). (2) Her proje için Özbekçe/Rusça video vaka çalışması hazırlayın; işletme sahibinin testimoni, mutfak şefinin kullanım deneyimi ve 'önce-sonra' karşılaştırmaları dahil edilmelidir. (3) Vaka çalışmalarında somut metrikler paylaşın: %X enerji tasarrufu, Y yıl arıza süresi, Z ayda yatırım geri dönüşü. (4) Referans müşteriler için 'showcase program' oluşturun; potansiyel alıcılar referans lokasyonları ziyaret edebilmeli (saha demolarıyla birleştirilmiş). (5) LinkedIn ve fuar materyallerinde referans logoları belirgin şekilde kullanın; 'Özbekistan'da 50+ başarılı kurulum' gibi nicel başarı göstergeleri ekleyin.

BÜTÇE VE ÖNCELİKLENDİRME

İlk yıl toplam dijital pazarlama ve etkinlik bütçesi minimum 25.000-35.000\$ önerilir. Dağılım: Fuarlar %40 (BCHEXPO ve HoReCa katılım, stand tasarımı, seyahat: 10.000-14.000\$), Dijital Reklamlar %25 (Google/Yandex Ads, LinkedIn kampanyaları: 6.000-9.000\$), İçerik Üretimi %20 (Video vaka çalışmaları, katalog tasarımı, çeviriler: 5.000-7.000\$), CRM ve Teknoloji %10 (Yazılım abonelikleri, website bakımı: 2.500-3.500\$), Yerel Etkinlikler %5 (Distribütör toplantıları, webinarlar: 1.500-2.000\$). Öncelik sırası: (1) En az bir majör fuar katılımı (BCHEXPO kritik), (2) Telegram ve LinkedIn aktif yönetimi (düşük maliyetli, yüksek ROI), (3) Özbekçe/Rusça website ve katalog (temel güvenilirlik unsuru), (4) İlk referans projelerin video dokümantasyonu. İlk 6 ay ROI hedefi minimum 3:1; fuar leadleri ve dijital kanallar ayrı takip edilmelidir.

İlk 90 Gün Dijital Eylem Planı

- Gün 1-15: Özbekçe/Rusça website lansmanı, Google Analytics/Yandex Metrica kurulumu, CRM sistemi aktifleştirme
- Gün 16-30: LinkedIn şirket sayfası optimizasyonu, hedef kitle listesi (500+ karar verici) oluşturma ve ilk içerik paylaşımı
- Gün 31-45: Telegram HORECA gruplarına (15-20 grup) katılım, tanıtım mesajları ve katalog paylaşımı başlangıcı
- Gün 46-60: Google/Yandex Ads kampanyaları lansmanı, ilk aylık 1.500-2.000\$ bütçe ile A/B testleri
- Gün 61-75: BCHEXPO 2026 için kayıt, stand tasarımı başlangıcı, fuar öncesi hedef müşteri listesi hazırlığı
- Gün 76-85: İlk referans müşteri video çekimi (varsa) veya pilot proje anlaşması imzalamaya hedefi
- Gün 86-90: Lead generation sonuçları analizi, kanal bazlı ROI değerlendirmesi, Q2 strateji revizyonu toplantısı

Başarı Metrikleri (KPI'lar)

İlk 3 Ay Lead Hedefi	40-60 nitelikli B2B lead	Website Trafiği	500-800 aylık ziyaretçi (organik+ücretli)
LinkedIn Bağlantı	200+ hedef sektör profesyoneli	Telegram Erişim	15-20 aktif grup, 3.000+ toplam üye erişimi
Fuar Lead (BCHEXPO)	25-40 yüksek kaliteli lead, 5-8 somut teklif talebi	İlk Yıl Dönüşüm	3-5 kapanmış anlaşma (hedef: 150.000-250.000\$ ciro)
Video İzlenme	2.000+ toplam izlenme (vaka çalışmaları)	E-posta Açılma Oranı	%25-35 (B2B ortalama üstü)
Lead-Müşteri Dönüşüm	%8-12 (sektör standardı %5-10)		

9. İhracat Destekleri

9. Türkiye İhracat Destekleri — Özbekistan Pazarı

Ticaret Bakanlığı 5973 Sayılı Karar kapsamında Özbekistan pazarına yönelik aşağıdaki destekler mevcuttur.

Özbekistan Etkif Destek Oranı Hesabı

Temel oran	%50
Özbekistan hedef ülke bonusu (✓)	+%20
Sektör bonusu — Makine	+%5
Etkif Oran	%75

GTİP 851660, **Makine (NACE 28)** kapsamına girdiği değerlendirilmektedir. +%5 uygulanabilir.

Destek	Oran	2026 Üst Limiti	Öncelik
Yurt Dışı Fuar Katılım	%75	738.274 TL / fuar	Yüksek
Pazar Araştırması Seyahat öncesi KİP Ek A-1 DYS'ye yüklenmeli	%75	490.559 TL / seyahat	Yüksek
Tanıtım Desteği Katalog, dijital reklam, SEO — ön onay zorunlu	%75	19.728.672 TL / yıl	Yüksek
Pazara Giriş Belgesi CE, ISO, REACH ve sektöre özgü sertifikalar	%50	200.000 TL / belge	Yüksek
Marka Tescil Özbekistan için ulusal marka ofisine başvurulmalıdır.	%75	3.698.274 TL / şirket	Orta
Marka / Turquality	%50-75	98.609.920 TL / yıl	Stratejik

- ✓ **Özbekistan** hedef ülkeler listesinde — +%20 bonus uygulanır.
- ✓ GTİP 851660, **Makine (NACE 28)** kapsamına girdiği değerlendirilmektedir. +%5 uygulanabilir.

Not: Tüm başvurular için bağlı bulunduğunuz **İhracatçı Birliği**'ne danışınız.

10. Özbekistan — Endüstriyel Mutfak Ekipmanları SWOT Analizi

👉 GÜÇLÜ YÖNLER

- › Özbekistan ile güçlü kültürel ve tarihsel bağlar, iş yapma kolaylığı sağlıyor
- › Türk mühendislik kalitesi ve CE sertifikasyonu yerel üreticilere üstünlük
- › Coğrafi yakınlık sayesinde 5-7 günlük teslimat, hızlı servis imkanı
- › %75 ihracat desteği ile maliyet avantajı, rekabetçi fiyatlandırma
- › 30+ yıllık sektör tecrübesi, geniş ürün portföyü (200+ SKU)
- › Türkiye-Özbekistan STA ile %0-5 gümrük vergisi avantajı

⚠ ZAYIF YÖNLER

- › Özbekistan pazarında mevcut distribütör ağı ve marka bilinirliği yok
- › Yerel pazar bilgisi, müşteri referansları ve vaka çalışmaları eksik
- › Çin rakiplerine göre %15-25 yüksek fiyat algısı
- › Yerel stok ve servis noktası bulunmuyor, ilk yatırım gerekli
- › Özbek lira (UZS) kur riski ve ödemeler 30-90 gün vadeli
- › Rusça ve Özbekçe katalog, teknik dokümantasyon eksikliği
- › Yerel regülasyonlar ve sertifikasyon süreçleri hakkında deneyimsizlik

- › Rusça ve Özbekçe dilinde teknik destek verebilme kapasitesi

📌 FIRSATLAR

- › 6,7M\$ pazar %12 CAGR ile büyüyor, HORECA sektörü genişlemesi
- › Çin bağımlılığı azaltma trendi, kalite odaklı alıcılar artıyor
- › Taşkent'te 5+ yeni otel projesi, 2026'da açılış planlı
- › Hükümet gıda güvenliği ve hijyen standartlarını sıkılaştırıyor
- › BCHEXPO ve HoReCa fuarları 2026'da direkt hedef kitleye erişim
- › E-ticaret ve dijital B2B platformlar (uzb.market) hızla geliyor
- › Bölge ülkelerine (Kazakistan, Kırgızistan) hub olma potansiyeli

🚫 TEHDİTLER

- › Çin üreticileri %20-30 düşük fiyatla pazar lideri, agresif fiyatlama
- › Rus ve Kore markaları yerel distribütörler üzerinden yaygınlaşıyor
- › Ekonomik kırılganlık, UZS devalüasyonu ithalat maliyetlerini artırıyor
- › Yerel montaj teşvikleri, yerli üretim politikaları ithalatı sınırlandırabilir
- › Bürokratik süreçler ve sertifikasyon gecikmeleri pazar girişini yavaşlatıyor
- › COVID sonrası HORECA sektöründe yatırım kısıntıları devam ediyor
- › Lojistik altyapı sorunları, kırsal bölgelere erişim zorluğu

Özbekistan pazarında Türk endüstriyel mutfak ekipmanları üreticilerinin en güçlü yanı, kültürel yakınlık ve coğrafi avantajın yarattığı sinerjidir. İpek Yolu'nun tarihi ticaret merkezi olan Özbekistan ile Türkiye arasındaki tarihsel bağlar, iş yapma süreçlerini kolaylaştırmakta; benzer mutfak kültürü ürün adaptasyonunu minimuma indirmektedir. Türkiye-Özbekistan Serbest Ticaret Anlaşması %0-5 gümrük vergisi avantajı sağlarken, %75'lik ihracat desteği Çin rakiplerine karşı fiyat açığını kapatmaktadır. 5-7 günlük teslimat süresi, Çin'in 30-45 günlük deniz taşımacılığına kıyasla kritik avantajdır. CE sertifikalı ürünler ve Türk mühendislik kalitesi, artan hijyen ve gıda güvenliği standartlarına cevap verirken, 30+ yıllık sektör tecrübesi müşteri güveni oluşturmaktadır. Rusça teknik destek kapasitesi, Orta Asya'da iş dilinin Rusça olması nedeniyle rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Özbekistan pazarına girişte en büyük zafiyet, sıfır marka bilinirliği ve distribütör ağı eksikliğidir. Çin rakipleri 10+ yıldır yerel partnerlerle çalışırken, Türk üreticiler için bu ilk temas anlamına gelmektedir. Yerel referans eksikliği, karar vericilerin risk algısını artırmakta; vaka çalışmaları olmadan B2B satış döngüsü uzamaktadır. Fiyat algısı kritik handikaptır: Çin ekipmanları %20-30 ucuz olup, kalite farkını kanıtlamak için yoğun demo ve test süreci gerekmektedir. Yerel stok bulunmaması, yedek parça ve servis endişesi yaratmakta; ilk yatırım maliyeti (depo, ekip) girişi yavaşlatmaktadır. Özbekçe ve Rusça teknik dokümantasyon eksikliği montaj ve bakımda sorun çıkarmakta, bu da müşteri memnuniyetini düşürmektedir. Son olarak, Özbekistan'ın sertifikasyon ve regülasyon süreçleri hakkında deneyimsizlik, beklenmedik gecikmeler ve maliyetler doğurabilmektedir.

ÖNCELİKLİ 3 FIRSAT VE AKSİYON

- 1** HORECA Patlaması: Taşkent'te 2026'da açılacak 5+ otel projesi için erken teklif sunulmalı. Aksiyon: Otel yatırımcıları ve inşaat müteahhitleriyle doğrudan iletişim, proje bazlı paket teklifler (fırın+ocak+soğutma).
- 2** Çin Alternatifi Talebi: Pandemi sonrası kalite ve teslimat güvenilirliği arayan segment büyüyor. Aksiyon: 'Türk Kalitesi, Rekabetçi Fiyat' pozisyonlaması ile BCHEXPO 2026'da agresif katılım, canlı demo ve 2 yıl garanti vurgusu.
- 3** Dijital B2B Büyüme: uzb.market ve yerel platformlar %40 büyüyor. Aksiyon: Özbekçe/Rusça ürün katalogları, fiyat hesaplayıcı ve online talep formuyla platform entegrasyonu, ilk 6 ayda 50+ lead hedefi.

TEHDİT YÖNETİMİ STRATEJİSİ

- ⚠️ Çin Fiyat Baskısı:** Çin'e karşı TCO (toplam sahip olma maliyeti) hesaplaması yapılmalı; 5 yıllık kullanımda enerji verimliliği, düşük arıza oranı ve uzun ömür vurgulanmalı. 'Yıllık %15 enerji tasarrufu' gibi somut verilerle fiyat farkı justifiye edilmeli.
- 📉 Kur Riski:** UZS devalüasyonuna karşı USD/EUR bazlı fiyatlama, %30 peşin ödeme şartı ve kur farkı klozları uygulanmalı. Hedging araçları kullanılmalı.
- 🏭 Yerli Üretim Tehdidi:** Yerel montaj tesisi kurmak yerine, distribütör aracılığıyla 'yerel işgücü' kullanımı vurgulanmalı. Özbekistan'da eğitim ve istihdam yaratma stratejisiyle yerli üretim baskısı yumuşatılabilir.
- 📄 Bürokratik Gecikmeler:** Deneyimli yerel danışman ile çalışılmalı, sertifikasyon için 6 aylık buffer bırakılmalı.

Kritik Başarı Faktörleri

- Güçlü yerel distribütör seçimi: Finansal güç, HORECA bağlantıları, servis kapasitesi olan partner bulunmalı
- Erken referans müşteri kazanımı: İlk 6 ayda 2-3 prestijli otel veya restoran zinciri güvence oluşturur
- Hızlı yerel stok ve servis noktası kurulumu: Taşkent merkezli 200-300m² depo ve 2 teknisyen ekibi
- Rusça ve Özbekçe içerik ekosistemi: Kataloglar, video talimatlar, WhatsApp destek hattı
- Fuar ve B2B etkinlik görünürlüğü: BCHEXPO 2026 ve HoReCa'da canlı demo ve networking
- Rekabetçi fiyatlandırma stratejisi: %75 ihracat desteği ile Çin'e yakın fiyat, TCO vurgusu
- Ödeme vade yönetimi: 30 gün vade ile başlangıç, kredi sigortası kullanımı
- Dijital lead generation altyapısı: CRM entegrasyonu, online talep formları, hızlı yanıt

Stratejik Öncelikler Matrisi

Öncelik	Aksiyon	Süre
P1 - Acil	Distribütör seçimi ve anlaşma	Q1 2025 (3 ay)
P1 - Acil	Rusça katalog+sertifikasyon	Q1-Q2 (4 ay)
P2 - Yüksek	BCHEXPO 2026 hazırlık+katılım	Q2-Q3 (5 ay)
P2 - Yüksek	İlk 3 referans proje kazanımı	Q2-Q4 (7 ay)
P3 - Orta	Yerel stok+servis noktası	Q3-Q4 (4 ay)

RAKİPLERE GÖRE KARŞILAŞTIRMALI POZİSYON

🇨🇳 Çin (Pazar Lideri): %40+ pazar payı, %20-30 ucuz fiyat, yaygın distribütör ağı. Zayıflık: Düşük kalite algısı, uzun teslimat, zayıf servis. 🇹🇷 Türkiye (Challenger): Sıfır pazar payı, henüz girilmemiş. Güç: Kalite, hız, kültürel yakınlık, STA avantajı. Handikap: Bilinmezlik, fiyat algısı. 🇷🇺 Rusya: %15-20 pazar payı, Rusça avantajı, eski Sovyet bağları. Zayıflık: Ekonomik yaptırımlar, lojistik sorunlar. 🇰🇷 Güney Kore: %10 pazar payı, teknoloji imajı, premium segment. Zayıflık: Çok yüksek fiyat, sınırlı ürün yelpazesi. 🇹🇷 Türkiye Pozisyonu: 'Çin fiyatına yakın, Avrupa kalitesi' orta segmentte boşluk var. İlk 2 yılda %5-8 pazar payı hedeflenebilir.

Özbekistan endüstriyel mutfak ekipmanları pazarı, Türk üreticiler için yüksek potansiyelli ancak dikkatli yaklaşım gerektiren bir fırsattır. 6,7M\$ büyüklüğündeki pazar %12 CAGR ile büyürken, HORECA sektörünün modernizasyonu ve hükümetin gıda güvenliği standartlarını sıkılaştırması talep artışını tetiklemektedir. Türkiye'nin en güçlü yanı, kültürel yakınlık ve STA avantajının yarattığı 'doğal partner' pozisyonudur; ancak bu potansiyeli realize etmek için agresif pazar girişi şarttır. İlk 12 ay kritiktir: Güçlü distribütör seçimi, hızlı sertifikasyon, BCHEXPO 2026'da güçlü görünürlük ve 2-3 prestijli referans proje kazanımı başarıyı belirleyecektir. Çin'in fiyat avantajına karşı TCO (toplam sahip olma maliyeti) ve Türk kalitesi vurgusu yapılmalı; %75 ihracat desteği rekabetçi fiyatlandırma için kullanılmalıdır. Orta-uzun vadede Özbekistan, Orta Asya'ya (Kazakistan, Kırgızistan) açılan kapı olarak konumlandırılabilir. Ancak UZS kur riski, bürokratik süreçler ve yerel üretim teşvikleri yakından takip edilmelidir. Önerilen strateji: İlk 2 yılda %5-8 pazar payı hedefiyle 'odaklanmış niş giriş', sonrasında ürün yelpazesi genişletme ve bölgesel hub olma. Yatırım: İlk yıl 150-200K\$ (distribütör desteği, stok, fuar, pazarlama), ROI hedefi 18-24 ay.

11. Özbekistan — Endüstriyel Mutfak Ekipmanları Pazara Giriş Stratejisi

ÖNERİLEN GİRİŞ MODELİ: YEREL DİSTRİBÜTÖR ORTAKLIĞI

Özbekistan pazarı için en uygun giriş modeli, Taşkent merkezli güçlü bir distribütör ile stratejik ortaklık kurulmasıdır. Bu model tercih sebebi: Düşük başlangıç yatırımı (50-80K\$), yerel pazar bilgisinden yararlanma, mevcut müşteri ağına erişim ve bürokratik süreçlerde kolaylık. Distribütör modeli, pazar testini düşük riskle yaparken marka bilinirliği oluşturma imkanı sunar. 2-3 yıl sonra başarı durumuna göre temsilcilik ofisi açılabilir.

Özbekistan endüstriyel mutfak ekipmanları pazarına giriş için distribütör ortaklığı modeli, maliyet-etkinlik ve risk yönetimi açısından en optimal stratejidir. Bu modelde Taşkent, Semerkant ve Buhara üçgeninde faaliyet gösteren, HoReCa sektörüne hizmet veren köklü bir distribütör seçilmeli; tercihen 10+ yıllık sektör deneyimi, minimum 200 aktif müşteri portföyü ve teknik servis altyapısı olan bir partner belirlenmelidir. Distribütör seçiminde dikkat edilecek kriterler: Finansal güç (yıllık 500K\$+ ciro), depolama kapasitesi (min 500m²), satış ekibi (min 5 kişi), mevcut marka portföyü (rakip olmayan tamamlayıcı ürünler) ve referanslar. Sözleşme yapısında bölgesel münhasırlık karşılığında yıllık minimum alım taahhüdü (150-200K\$), ortak pazarlama bütçesi paylaşımı ve performans bazlı bonus sistemi yer almalıdır. İlk yıl

distribütör eğitimi ve pazar adaptasyonuna odaklanılırken, ikinci yıldan itibaren satış hacmi artışı hedeflenmelidir.

Üç Fazlı Pazara Giriş Stratejisi

Faz	Süre	Temel Aksiyon
Faz 1: Giriş	0-12 Ay	Distribütör seçimi, sözleşme, ürün adaptasyonu
Faz 2: Büyüme	13-24 Ay	Satış artışı, ikinci distribütör, servis ağı
Faz 3: Derinleşme	25-36 Ay	Temsilcilik ofisi, yerel stok, marka yatırımı

3 Yıllık Hedef Senaryo Projeksiyonu

Yıl	Gelir Hedefi	Pazar Payı
2025 (1. Yıl)	180-220K\$	%2,8-3,2
2026 (2. Yıl)	350-420K\$	%5-6
2027 (3. Yıl)	550-650K\$	%8-9

Kritik Başarı Faktörleri

- Doğru distribütör seçimi: Sektör deneyimi, finansal güç ve coğrafi kapsama kritik
- Ürün-pazar uyumu: Özbekistan mutfak kültürüne uygun ürün gamı (tandır, kazan, plov ekipmanları)
- Fiyat rekabetçiliği: Çin ürünlerine göre %20-30 premium, kalite farkıyla gerekçelendirme
- Teknik servis kapasitesi: 48 saat müdahale garantisi ve yedek parça stoku
- Yerel sertifikasyon: GOST-R ve UzStandart belgelerinin eksiksiz temini
- İlişki yönetimi: Düzenli ziyaretler, ortak fuar katılımları ve eğitim programları
- Finansman esnekliği: Distribütöre 60-90 gün vade, müşteriye taksit seçenekleri
- Referans proje: İlk yıl prestijli 2-3 otel/restoran projesi ile vitrin oluşturma

İlk 12 Ay Detaylı Aksiyon Planı

Dönem	Aksiyon	Çıktı
Ay 1-2	Distribütör araştırma ve görüşmeler	3-5 aday shortlist
Ay 3-4	Distribütör seçimi ve sözleşme	İmzalı anlaşma
Ay 4-5	Ürün sertifikasyonu başvuru	GOST-R ve UzStandart
Ay 5-6	Distribütör satış ekibi eğitimi	10+ eğitimli personel
Ay 6-7	İlk sevkiyat ve showroom kurulumu	Demo ürünler yerinde
Ay 8-9	UzFood fuarı katılımı	50+ potansiyel müşteri
Ay 10-12	İlk satışlar ve referans projeler	Min 80K\$ satış

Kaynak ve Yatırım Planı

Toplam İlk Yıl Bütçesi	70.000 - 95.000 USD	Sertifikasyon Maliyeti	8.000 - 12.000 USD
Fuar Katılımı (UzFood)	15.000 - 20.000 USD	Demo Ürün ve Showroom	25.000 - 35.000 USD
Pazarlama ve Tanıtım	10.000 - 15.000 USD	Seyahat ve Konaklama	8.000 - 10.000 USD
Eğitim Programları	4.000 - 6.000 USD		

Risk Analizi ve Azaltma Stratejileri

Risk	Olasılık/Etki	Önlem
Distribütör performans yetersizliği	Orta / Yüksek	Sözleşmede min. alım, çıkış klozu
Döviz kuru dalgalanması (Sum)	Yüksek / Orta	USD bazlı fiyatlama, vade kısaltma
Çin fiyat baskısı artışı	Yüksek / Orta	Değer odaklı konumlandırma, servis
Sertifikasyon gecikmeleri	Orta / Orta	Erken başvuru, yerel danışman
Ödeme tahsilat sorunu	Orta / Yüksek	Akreditif, peşin/yarı peşin şart
Politik/ekonomik istikrarsızlık	Düşük / Yüksek	Sigorta, stok yönetimi, çeşitlendirme

ORTAKLIK VE NETWORK STRATEJİSİ

Stratejik ortaklık ağı üç katmandan oluşmalıdır: 1) Ticaret Odaları: DEİK Türkiye-Özbekistan İş Konseyi, Taşkent Ticaret Odası üyeliği. 2) Sektörel Birlikler: Özbekistan Otelciler ve Restorancılar Derneği, Turizm Geliştirme Komitesi ile ilişkiler. 3) Finansal Ortaklar: Türk Eximbank garantili satışlar, yerel bankalarla leasing anlaşmaları. Yıllık 2-3 Taşkent ziyareti, distribütörle ortak müşteri ziyaretleri ve sektör etkinliklerine sponsor katılım ile network güçlendirilmelidir.

Rekabet konumlandırması, Türk endüstriyel mutfak ekipmanlarının orta-üst segment değer önerisi üzerine inşa edilmelidir. Çin ürünlerine karşı fiyat savaşına girmek yerine, kalite-dayanıklılık-servis üçgeniyle farklılaşma stratejisi izlenmelidir. Konumlandırma mesajı: 'Avrupa kalitesi, komşu güvencesi, uygun maliyet' olarak belirlenmelidir. Hedef müşteri profili 4-5 yıldızlı oteller, zincir restoranlar, modern catering şirketleri ve kurumsal mutfaklardır. Bu segmentte Çin ürünlerinin güvenilirlik sorunu, Avrupa ürünlerinin yüksek fiyatı Türk markalarına alan açmaktadır. Referans satışlar kritik öneme sahiptir; ilk yıl Taşkent'te prestijli 2-3 otel mutfağı projesi kazanılmalı, bunlar pazarlama materyallerinde vitrin olarak kullanılmalıdır. Fiyat pozisyonu Çin'in %25-35 üzerinde, Avrupa'nın %35-45 altında olmalıdır.

Hedef Metrikler ve KPI'lar (3 Yıllık)

1. Yıl Satış Hacmi	Minimum 180.000 USD	Aktif Müşteri Sayısı (Y1)	25-35 işletme
Distribütör Siparişi Sıklığı	Ayda minimum 1 sipariş	Müşteri Memnuniyeti	%85 üzeri
Tekrar Satın Alma Oranı	%40 (2. yıldan itibaren)	Servis Müdahale Süresi	Maksimum 48 saat
3. Yıl Pazar Payı Hedefi	%8-9	Marka Bilinirliği (Hedef Segment)	%50 (3. yıl sonu)

STRATEJİK ÖZET VE ANA TAVSİYE

Özbekistan endüstriyel mutfak ekipmanları pazarı, 6,7M\$ hacmi ve %12-15 büyüme potansiyeli ile Türk üreticileri için cazip bir fırsattır. Distribütör ortaklığı modeli ile düşük riskli giriş yapılmalı, ilk yıl pazar öğrenme ve marka yerleştirmeye odaklanılmalıdır. 70-95K\$ başlangıç yatırımı ile 3 yıl sonunda 550-650K\$ yıllık satış ve %8-9 pazar payı hedeflenebilir. Başarı için kritik: Doğru distribütör seçimi, ürün-pazar uyumu ve güçlü teknik servis ağı. Hemen başlanacak aksiyonlar: 1) DEİK üzerinden distribütör araştırması başlatma 2) UzFood 2025 fuarı için stand rezervasyonu 3) GOST-R sertifikasyon sürecini başlatma.

12. Özbekistan — Endüstriyel Mutfak Ekipmanları Yıllık Aksiyon Planı

Q1-Q2 Aksiyonları (Ocak-Haziran): Pazar Keşfi ve İlişki Kurma

- Ocak: Taşkent'te en az 5 potansiyel distribütör ile görüşme planla, pazar araştırması ve ilk temas toplantıları gerçekleştir
- Şubat: Seçilen 2-3 distribütör adayı ile detaylı şartname ve sözleşme müzakerelerine başla, showroom ve depo kapasitelerini yerinde incele

3. Mart: Distribütör sözleşmesi imzala, ilk ürün sevkiyatı (demo + stok) gerçekleştir, yerel sertifikasyon süreçlerini başlat (GOST-R, UzStandart)
4. Nisan: UzBuildExpo fuarına katıl, en az 40 nitelikli lead topla, otel ve restoran işletmecileri ile network oluştur
5. Mayıs: İlk müşteri ziyaretleri düzenle (en az 15 potansiyel alıcı), özel fiyat teklifleri sun, referans proje için ilk satışı hedefle
6. Haziran: Distribütör personeline kapsamlı ürün eğitimi ver (3 gün), Rusça katalog ve teknik dökümanları tamamla, ilk satış sonrası destek süreçlerini test et
7. Q1-Q2 Değerlendirme: İlk 6 ayda 80-120K\$ ciro, 3-5 referans müşteri, distribütör ile operasyonel uyum sağlama hedeflenir

Q3 Aksiyonları (Temmuz-Eylül): Pazar Penetrasyonu ve Genişleme

1. Temmuz: Semerkant ve Buhara'da bölgesel showroom açılışları gerçekleştir, yerel mimarlar ve proje danışmanları ile işbirliği başlat
2. Ağustos: Özbekistan Otel Sahipleri Derneği ile stratejik ortaklık kur, üyelere özel kampanya düzenle, en az 25 yeni lead oluştur
3. Eylül: UzFood Expo fuarına katıl, gıda sektörü aktörleri ile bağlantı kur, pizza ve kebab ekipmanları kategorisinde pazar payı hedefle
4. Veri odaklı fiyat optimizasyonu yap, Çin ve Rusya rakiplerinin tekliflerini benchmark'la, rekabetçi paket ürünler oluştur
5. Q3 sonunda toplam satış 180-220K\$ seviyesine ulaşır, müşteri sayısını 8-12'ye çıkar

Q4 Aksiyonları (Ekim-Aralık): Konsolidasyon ve 2. Yıl Hazırlığı

1. Ekim: Taşkent'te müşteri workshop'u düzenle, başarı hikayelerini paylaş, cross-selling fırsatlarını değerlendir
2. Kasım: Yıl sonu kampanyası başlat, stok temizliği ve erken ödeme indirimli paketler sun, 2. yıl için distribütör hedeflerini revize et
3. Aralık: Yıllık performans değerlendirmesi yap, müşteri memnuniyeti anketi uygula (NPS hedef: 60+), başarılı projeleri case study'e dönüştür
4. 2025 stratejisini planla: İkinci distribütör ekleme, doğrudan satış modeli pilot uygulama, ürün gamını genişletme kararları
5. Yıl sonu hedef: 350-400K\$ toplam ciro, 15-20 aktif müşteri, %12-15 pazar farkındalığı

Aylık Milestone Tablosu

Ay	Kritik Milestone	Başarı Kriteri
Ocak	Pazar araştırma tamamla	5 distribütör görüşmesi
Şubat	Distribütör seçimi	Sözleşme imzalandı
Mart	İlk sevkiyat & sertifikasyon	50K\$ stok, belge başvurusu
Nisan	UzBuildExpo katılımı	40+ lead, 5 sıcak teklif
Mayıs	İlk satış gerçekleştir	Min. 30K\$ sipariş
Haziran	Ekip eğitimi tamamla	Distribütör 3 satış yaptı
Eylül	UzFood Expo katılımı	25+ yeni lead
Ekim	Workshop düzenle	15+ müşteri katılımı
Kasım	Yıl sonu kampanyası	80K\$ ek sipariş
Aralık	Yıllık hedef değerlendirme	350K\$ ciro gerçekleşti

Fuar ve Etkinlik Takvimi 2024

Etkinlik	Tarih	Şehir
UzBuildExpo	9-11 Nisan	Taşkent
UzFood Expo	18-20 Eylül	Taşkent
Horeca Uzbekistan	15-17 Mayıs	Taşkent
Müşteri Workshop	10 Ekim	Taşkent
İpek Yolu Gastronomi	22-24 Kasım	Semerkant
Yıl Sonu Distribütör	15 Aralık	Taşkent

KPI Takip Tablosu

KPI	Başlangıç	6.Ay Hedefi
Toplam Satış Ciro	0\$	100K\$
Aktif Müşteri Sayısı	0	4
Lead Dönüşüm Oranı	-	%15
Ortalama Sipariş Büyüklüğü	-	25K\$
Müşteri Kazanım Maliyeti	-	2.800\$
Pazar Farkındalığı	%2	%8
Distribütör Memnuniyeti	-	7,5/10
Tekrar Satış Oranı	-	%20

LEAD GENERATION HEDEFLERİ VE STRATEJİ

2024 yılı için toplam 180-220 nitelikli lead hedeflenmektedir. Kaynaklar: Fuar katılımları (100 lead, %40 dönüşüm), dijital pazarlama (40 lead, %15 dönüşüm), distribütör network'ü (50 lead, %30 dönüşüm), referans sistemi (30 lead, %50 dönüşüm). Her lead için CRM'e kayıt, 48 saat içinde ilk temas, 2 hafta içinde teknik teklif sunumu zorunludur. Sıcak leadler (30 gün içinde karar verecek) günlük takip edilir. LinkedIn'de Özbekistan otel-restoran sektörü decision-maker'larını hedefleyen aylık 2 sponsored content kampanyası yürütülür. Google Ads ile 'промышленное кухонное оборудование Узбекистан' anahtar kelimelerinde görünürlük sağlanır.

2024 Yılı Bütçe Özeti

Fuar Katılımları	28.000\$	Dijital Pazarlama	15.000\$
Sertifikasyon & Test	12.000\$	Seyahat & Konaklama	18.000\$
Eğitim & Materyal	8.000\$	Showroom & Demo	22.000\$
Hukuki & Danışmanlık	7.000\$	TOPLAM YATIRIM	110.000\$

RİSK VE KONTENJANS PLANI

Ana Riskler ve Önlemler: 1) Döviz kuru dalgalanması: SOM'da %15-20 değer kaybı riski için fiyatlandırmalarda USD baz al, 3 aylık dönemlerle fiyat revizyonu hakkı sözleşmeye ekle. 2) Gümrük süreçlerinde gecikme: İlk sevkiyatta %30 ekstra stok gönder, distribütör ile gümrük müşaviri anlaşması yap. 3) Ödeme tahsilatı gecikmesi: İlk 3 siparişte %50 avans, LC veya teminat mektubu şart koş, kredi sigortası değerlendir. 4) Rekabette Çin'in agresif fiyatlaması: Katma değerli hizmetler (2 yıl garanti, ücretsiz kurulum, Türkçe destek) ile farklılaş. 5) Distribütör performans düşüklüğü: Çeyrek dönemlik performans inceleme toplantıları, alternatif distribütör aday pool'u hazır tut. 6) Sertifikasyon reddi: Ürünleri gönderimden önce test laboratuvarında ön kontrol yap, GOST-R sertifikalı Rus ürünleri benchmark'la.

Başarı senaryoları değerlendirildiğinde, Özbekistan pazarında ilk yıl için üç olası sonuç öngörülmektedir. Optimist senaryoda (%30 olasılık), güçlü distribütör performansı ve 2-3 büyük otel zinciri anlaşması ile 450-500K\$ ciroya ulaşılır, 22-25 aktif müşteri kazanılır ve ikinci yıl için güçlü bir zemin oluşur. Gerçekçi senaryoda (%50 olasılık), planlanan 350-400K\$ ciro, 15-20 müşteri ile istikrarlı bir büyüme gerçekleşir, bölgesel yayılım için sağlam altyapı kurulur. Pesimist senaryoda (%20 olasılık), distribütör uyum sorunları veya beklenmedik pazar şokları nedeniyle 200-250K\$ cipo kalınır ancak öğrenme dönemi tamamlanır ve 2. yıl için düzeltmeler yapılır. Her senaryoda müşteri memnuniyeti ve marka bilinirliği ön planda tutulmalı, kısa vadeli ciro baskısı yerine uzun vadeli pazar konumlandırması hedeflenmelidir.

KAPANIŞ VE SONRAKİ ADIMLAR

Bu aksiyon planının başarılı uygulanması için hemen başlanması gereken kritik adımlar: 1) İcra Komitesi Kararı: Özbekistan pazarı için 110K\$ bütçe ve 1 özel sorumlu (Country Manager veya ihracat müdürü) ataması onaylatılmalı (Ocak 1. hafta). 2) Distribütör Arama: Taşkent'te aktif olan ekipman distribütörleri listesi oluştur, LinkedIn ve ticaret müşavirlikleri üzerinden ilk temaslar başlat (Ocak 2. hafta). 3) Ürün Adaptasyonu: GOST-R ve UzStandart gerekliliklerini incele, teknik dokümantasyon çevirilerini başlat (Ocak 3. hafta). 4) Fuar Kayıtları: UzBuildExpo için stand rezervasyonu yap, Türkiye Ticaret Müşavirliği ile koordinasyon sağla (Ocak 4. hafta). Aylık ilerleme raporları düzenli olarak üst yönetime sunulmalı, çeyrek dönem sonlarında stratejik gözden geçirme toplantıları yapılmalıdır. 2025 başında pazar başarı değerlendirmesi ile ikinci distribütör veya doğrudan satış kararı alınacaktır.