

Küresel Milli Markalaşma ve TURQUALITY® Programı^a

 TUĞÇE DANACI ÜNAL^b  RAMAZAN NACAR^c  AYBERK ŞEKER^d

Geliş Tarihi: 20.02.2020 | Kabul Tarihi: 23.10.2020

Öz: Turkey (Türkiye) ve Quality (Kalite) kelimelerinin bir araya gelmesiyle oluşturulan “TURQUALITY®” programı kapsam olarak ihracatı arttırmak için Türk işletmelerine verilen destek ve teşviklerden daha fazlasını ifade etmektedir. Kavramsal olarak incelendiğinde “milli markalaşma” unsurlarını bünyesinde barındıran “TURQUALITY®” programı ile menşe ülke etkisini olumlu yönde değiştirecek uluslararası milli markaların ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu çalışmada TURQUALITY® programı milli markalaşma kavramı çerçevesinde incelenerek, programın dünü, bugünü ve geleceği tartışılmıştır. Ayrıca detaylı bir şekilde yapılan literatür taraması ile TURQUALITY® programının etkinliği farklı sektörler açısından değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonunda program ile ilgili işlevsel ve sektörel bazda değişikliklere ihtiyaç duyulduğu ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak programa başvuru şartları ve programın geleceği konusunda uzman katılımcılar arasında fikir ayrılıkları ortaya çıksa da programın diğer destek ve teşvik programlarından birçok yönden farklılaştığı ve uluslararası milli marka yaratmada işletmelere olumlu katkısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Markalaşma, TURQUALITY®, ihracat, devlet destek ve teşvikleri.

^a Bursa Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri kapsamında yürütülmekte ve desteklenmekte olan 181N20 nolu BTÜ BAP projesine dayanmaktadır.

^b Manisa CBÜ, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret Bölümü tugcedanaci81@gmail.com

^c Bursa Teknik Üniversitesi, İTBF, İşletme Bölümü

^d Bursa Teknik Üniversitesi, İTBF, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü

National Branding at a Global Scale and TURQUALITY® Program

Abstract: The word “TURQUALITY®” is derived from the words Turkey and Quality. TURQUALITY® program is developed for enhancing Turkish exports by providing state aids, subsidies and promotions to companies. Literally, this program encompasses the elements of national branding and aims to support Turkish companies for improving their country-of-origin effect and national branding efforts. In this study, TURQUALITY® program in align with its past, present and future are assessed in terms of national branding concept. As well, based on an extensive literature review its efficiency is also analyzed for different sectors. As a result, it is put forward that this program requires some functional and sectoral modifications. Additionally, even though there are some disagreements among exports about the application procedure and its future, this program is positioned as distinct as from other state aids, subsidies and promotions. It has several benefits for Turkish companies to build and create their national brands on a global scale.

Keywords: Branding, TURQUALITY®, export, state subsidies, aids and promotions.

Giriş

Türkiye 2023 ihracat hedefleri kapsamında önemli atılımlar gerçekleştirmekte ve firmaların ihracat faaliyetleri birçok yönden desteklenmektedir. Bu bağlamda, Dünyanın ilk ve tek devlet destekli markalaşma programı olma özelliğine sahip TURQUALITY® destek programı, Türk şirketlerinin uluslararası pazarlarda küresel marka imajı yaratmalarını ve marka bilinirliğini artırmayı amaçlamaktadır. Klasik ihracat destek programlarından farklı olarak programın odak noktası ihracatı arttırmak yerine şirketlerin markalaşma hedeflerine katkıda bulunmaktır (“T.C. Ticaret Bakanlığı”, <https://www.turquality.com/hakkimizda/turquality-nedir>). Programın misyonu olan küresel Türk markalarının lokomotiflerini oluşturmak, şirketlerin marka gücü ile kurumsal altyapısını güçlendirmek ve iç pazarda marka bilincini oluşturmak kapsamında işletmelere yurtdışında tasarım, reklam, yurtdışında ofis kiralama, patent alma, danışmanlık, pazar araştırmaları ve uluslararası pazarlara giriş gibi uluslararası markalaşma faaliyetlerinde finansal ve yönetsel konularda çeşitli destekler verilmektedir (“T.C. Ticaret Bakanlığı”, <https://www.turquality.com/hakkimizda>). Böylece TURQUALITY® programı ile Türk şirketleri tüm dünyayı tek bir pazar olarak kabul ederek pazarlamada uluslararası markalaşma süreçlerini başlatabilmektedir (Aşkin, “Impact of Turquality Model on Branding and International Marketing”, s. 209). 2004 yılında yürürlüğe giren ve birçok farklı sektördeki firmaya destek sağlayan TURQUALITY® programı küresel pazarlardaki değişiklikler ve program paydaşlarının talepleri çerçevesinde, stratejik gelişim ve değişim süreçleri ile birlikte bugün yüzlerce Türk markasına küresel bir marka olmaları yolunda destek sağlamaktadır (“T.C. Ticaret Bakanlığı”, <https://www.turquality.com>).

TURQUALITY® destek programı uygulanmaya başlandığından bu yana, programın etkinliği ve işlevselliği ile ilgili yapılan bilimsel araştırmalara rastlamak mümkündür. Özellikle

küresel markalaşma ve ihracat arasındaki ilişkinin analiz edildiği çalışmalar TURQUALITY® programının çıktılarının incelenmesi açısından önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, bu çalışma TURQUALITY® programının bugünü ve geleceğini uzman görüşleri ile tartışarak, programın ülke marka imajı ve ihracatına katkısını bulmayı amaçlamaktadır.

Literatür

Küreselleşme ve markalaşma kavramları, hedef pazar olan ülkelerin kültürel değerleri dikkate alınarak geliştirilen pazarlama stratejileri açısından önemli rol oynamaktadır. Şirketlerin mal, hizmet ve markalarını küresel pazarlara tanıtmayı hedeflemesiyle bu pazarlarda artan ticari faaliyetler küresel pazarlanın ve küresel markalaşmanın önemini ortaya koymaktadır.

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde marka kavramının farklı açılardan ele alındığı görülmektedir. Genel olarak marka, tüketicinin o ürün ile ilgili zihninde yarattığı bir tür algı olarak açıklanabilir. Doyle (1992) marka kavramını sürdürülebilir ürün farklılaşmasına sahip bir firmaya ait isim, sembol, tasarım veya bir ürünün kombinasyonları olarak tanımlamıştır. "Yerel marka" ifadesi bir ülke içinde pazarlanan bir marka için kullanılırken, belirli bir bölgede pazarlanan marka "bölgesel marka" olarak bilinmektedir. Bunun yanında, dünyanın farklı pazarlarında yer alan bir marka "uluslararası bir marka" olarak tanımlanırken, hemen hemen her ülkede pazarlama yapılan dünya markası ise "küresel marka" olarak ifade edilmektedir (Deneçli, "Küresel Markalar, Yerellik ve Kültürel Göstergeler", s. 2). Küresel markalar hem üretici hem de tüketici açısından büyük önem taşıyan, dünya çapında tanınan ve pazarlanan ürünlere ait isimler, semboller veya işaretlerdir. Roberts ve Cayla (2009: 346-347), markalarının küreselleşmesinde işletmeleri etkileyen faktörleri ölçek ekonomisi, öğrenme, inovasyon ve büyüme hedefleri olarak sıralarken, tüketiciyi etkileyen faktörleri daha geniş bir alan, sofistike olma ve birinci sınıf ürün arzusu olarak belirtmiştir.

Küresel markalaşma kavramının kökleri markalaşma kav-

ramına dayandığı için öncelikle bu kavramın teorik altyapısı üzerinde durulmalıdır. Markalaşma, 1950'lerde pazar bölümlendirme teorilerinin ortaya çıkardığı bir kavram olarak literatüre kazandırılmıştır. Smith (1956) konu ile ilgili yapmış olduğu çalışmada hem arz hem de tüketici talebindeki çeşitliliği, farklılaşma ve bölümlendirme stratejilerini incelemiş ve bölümlendirmenin pazarlama faaliyetlerinin talep kısmındaki gelişmelere ihtiyaç duyduğunu savunmuştur. Moilanen ve Rainesto (2009) ise markalaşmanın tüketicinin hafızasında yaratıldığını ve işletmeler ile ülkeler için birçok faydası olduğuna vurgu yapmıştır. Bu bağlamda markalaşma ürünü rakiplerinden farklılaştıran, tüketicilere duygusal fayda sağlayan, tüketicilerin karar vermesine yardımcı olan, pazarlama operasyonlarını koruyarak uzun vadeli stratejiler ile ilgili fayda sunan, personel ve ortaklar arasında daha güçlü ve uzun vadeli ilişkiler kuran, yenilikleri destekleyen, pazarlama süreci verimliliğini arttıran, daha büyük finansal değer yaratan, geliri arttıran bir kalite göstergesi olarak nitelendirilebilir (Moilanen ve Rainisto, "How to Brand Nations, Cities and Destinations, A Planning Book for Place Branding" . s. 7-8).

1990'lı yılların başında ele alınan ve küresel markalaşmada önemli bir yer tutan bir başka kavram ise marka değeridir. Farquhar (1989) marka değerini bir markanın bir ürüne sağladığı "katma değer" olarak tanımlamış; bu katma değer in işletme, tüketici ve ticaret açısından incelenebileceğini savunmuştur. Aynı dönemde küresel markalaşma ile ilgili olarak tartışılan diğer kavramlar ise *Menş e ülkesi etkisi* (Country of Origin Effect) ve *ürün ülke imajı* (Product Country Image) olmuştur. 1980'lerin sonlarında ortaya çıkan bu kavramlar uluslararası pazarlama alanında çok incelenen konular arasında yer almıştır (Papadopoulos ve Heslop, "Country Equity and Country Branding: Problems and Prospects", s. 294). Tüketicinin karar vermesinde önemli bir rol oynayan menş e ülkesi etkisi, ürünün üretildiği ülke ile ilgili bilginin tüketici davranışları üzerindeki etkiyi açıklamaktadır (Dinnie, "Nation Branding Concepts,

Issues, Practice”, s. 84). Papadopoulos ve Heslop (2002: 298-300) yapmış oldukları çalışmada menşe ülke etkisi ile ilgili olarak ürün ülke imajının ülkenin doğası ile ilgili temel bileşenleri, bir ülkenin ilerleme düzeyi, o ülke vatandaşları ile ilgili algıları, fiyat, memnuniyet düzeyi vb. faktörleri içerdiğini; bazı belirli ürünlerin ürün ülke imajlarının ülkenin dünya çapındaki ürün resmine bağlı olduğunu açıklamışlardır. Niss (1996) bu etkinin ürün yaşam döngüsünün ilk aşamalarında büyüme ve olgunluk aşamalarına göre daha etkili olduğunu savunmuştur. Dolayısıyla yurtdışı pazarlara girecek bir ürün ile ilgili kararlar alınırken menşe ülke etkisi dikkatle incelenmelidir (Dinnie, “Nation Branding Concepts, Issues, Practice”, s. 90). Mohd Yasin vd. (2007), menşe ülkesinin marka değeri üzerindeki etkisini inceleyerek marka değeri boyutlarının anlamlı ve pozitif yönde menşe ülke etkisinden etkilendiklerini ortaya çıkarmışlardır.

2000’li yılların başlarında ise Chernatony (1999) bir markanın inşasında kültürün önemini vurgulayarak *marka kimliği* kavramı üzerinde durmuş, bu kavramın güçlü markalar yaratılmasına sebep olduğunu, marka itibarı ve marka kimliği arasındaki boşlukların denetlenerek daha güçlü talepler ortaya çıkabileceğini savunmuştur.

Günümüzde, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için dünya pazarlarında yer alan markaları oluşturmak çok önemlidir. Çünkü markalaşma, uluslararası rekabet piyasalarında en önemli farkındalık kaynaklarından biridir (Mete vd., “Halı Sektöründe İhracat Yapan Firmaların Markalaşma Düzeylerinin Ekonomik Performans Üzerindeki Etkisi”, s. 646). Küresel markalara sahip firmalar sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek, dünya pazarlarında saygın bir konuma sahip olmak ve dış ticaret hacmini artırmak amacıyla faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla, iç rekabetin yoğunlaşması ve işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin hızlanmasıyla, işletmelerin ihracat davranış ve performanslarını etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılması hem kamu politikaları hem de yöneticiler açısından büyük önem taşımaktadır. Şirketlerin ihracat performanslarındaki

farklılıkları açıklığa kavuşturmak için şimdiye kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde iki teorik bakış açısının yaygın olduğu görülmektedir. Bunlar, yapı-davranış-performans yaklaşımı ve kaynak temelli yaklaşımdır (Spyropoulou vd., "An Examination of Branding Advantage in Export Ventures", s. 911). Yapı-davranış-performans yaklaşımı (Bain, 1968), endüstriyel organizasyon ekonomisine dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, çevre iş içeriğini biçimlendirmekte ve bir şirketin ihracatta rekabet avantajı temel olarak hedef ihracat pazarlarındaki rekabetin dış analizinden kaynaklanmaktadır (Spyropoulou vd., "An Examination of Branding Advantage in Export Ventures" s. 911). Bu yaklaşım incelendiğinde ihracat performansının ana unsurları, ihracat stratejileri, şirket özellikleri ve şirketlerin dış faktörleri olarak sıralanmaktadır (Zou ve Stan, "The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997" s. 333-356).

Kaynak temelli yaklaşım ise Wernerfelt (1984) tarafından ele alınarak bir işletmenin kaynaklarının marka ismi, teknoloji bilgisi, personel, ticari bağlantılar gibi güçlü ve zayıf olabileceği tüm kaynaklarını kapsadığını, mevcut kaynakların kullanılması ve yeni kaynakların geliştirilmesi ile işletmenin uygun büyüme içinde olacağını açıklamaktadır. Bu bağlamda işletmeye özgü kaynaklar ve yetenekler, rekabetçi avantaj ve üstün performans elde etmek için odak noktası olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşım uluslararası pazarlama literatüründe ihracat faaliyetlerinde rekabet avantajının önemini araştırmaktadır (Zou vd., "The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters", s.32-55).

Küresel markalaşma ile ilgili açıklanan kavram ve yaklaşımlar sonucunda küresel marka yaratmak menşe ülke etkisi altındaki ürün ülke imajı, katma değer ve işletmenin kendine özgü kaynakları ile doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla uluslararası pazarlara açılmak isteyen şirketler gerek iç gerekse de dış kaynaklarını verimli bir şekilde kullanarak, ürünlerinin katma değerini arttırarak uluslararası markalar yaratabilir, uluslararası

sı pazarlara ihracat yapabilir. Bu noktada ülke imajının (Made in Turkey) olumlu yönde geliştirilmesi ve katma değer yaratmada işletmelere birçok konuda destek sağlanması amacıyla ortaya çıkan TURQUALITY® programı ile yeni küresel “milli” markaların yaratılması ve Türkiye'nin uluslararası pazarlara ihracatının artması mümkün olabilecektir. TURQUALITY® programı ve etkinliği ile ilgili ampirik literatür incelendiğinde konu ile ilgili çok az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmaların büyük bir kısmı programın nasıl yürütüldüğü hakkında temel bilgiler vermekteyken, az bir kısmı programın performansı ve çıktıları hakkında bulgular içermektedir.

Taç ve Ağlargoç (2007) çalışmalarında TURQUALITY® programının mali desteklerini, sertifikalandırma kriterlerini ve program kapsamındaki sertifikalı şirketleri incelemiştir. Askin (2016), TURQUALITY® modelinin markalaşma ve uluslararası pazarlama üzerindeki etkisini incelemiş ve program kapsamındaki hibeler hakkında detaylı bilgi vermiştir. Benzer bir şekilde Türk ürünlerinin markalaştırılmasında TURQUALITY® programının kapsamını ve desteklerini inceleyen Kadat ve Teker (2019) çalışmalarında TURQUALITY® programının tanımını ve kapsamını analiz etmiştir. Çalışma sonucunda, TURQUALITY® programının yurtdışında tanınırlığın artırılmasında sadece finansal destek sağlamadığına dikkat çekerek Türk ürünlerinin uluslararası pazarlarda rekabet gücünün artırılmasında ve sürdürülebilir üstünlük kazanmalarında dikkate değer avantajlar sunduğuna vurgu yapmışlardır. Nas (2017) ise milli kimlik ve milli markalaşma konularını ele aldığı çalışmada TURQUALITY® programının küresel ulus marka yaratmadaki konumuna dikkat çekmiştir.

Çukul ve Candan (2007), TURQUALITY® programını analiz ettiği çalışmada programın Türk tekstil endüstrisi üzerinde önemli bir etkisi olduğuna dikkat çekmiştir. Bir başka çalışmada Özbaysal ve Onay (2017) TURQUALITY® programının işletmelerin markalaşma süreçlerini kolaylaştırdığını, Ar-Ge ve eğitim desteklerinin yanı sıra sağlanan ekonomik desteklerle

uluslararası pazarlardaki ihracat faaliyetlerini artırdığını savunmuştur.

TURQUALITY® programı kapsamına alınan ve işlenmiş gıda ve tarım ürünleri sektöründe faaliyet gösteren 15 firma üzerinde anket çalışması gerçekleştiren Taylan vd. (2017), çalışmaya dâhil olan işletmelerin çoğunun yaklaşık 40 yıldır faaliyet gösteren firmalar olduğunu belirtmiştir. Çalışmada ilgili firmaların yaklaşık olarak 4 yıl boyunca program kapsamında olduğu, Türk marka imajının yurtdışına yapılan satışları olumsuz etkilemediği, program desteği vasıtasıyla işletmelerin marka oluşturabileceklerini düşündükleri, ancak yapılan desteklere ilişkin ödemelerin yavaş gerçekleştiği, işlenmemiş tarım ürünlerinin program kapsamına alınmasında kararsız kaldığı ve destek programının gıda işletmelerine ilişkin yeniden gözden geçirilmesi gerektiği sonuçlarına ulaşmıştır.

Mobilya sektöründe yer alan markaların TURQUALITY® programı kapsamında uluslararası pazarlardaki tutundurma uygulamalarının ve yurt dışında olumlu Türk malı imajı ortaya koyulmasını amaçlayan desteklerin yeterli olup olmadığını araştıran Açıknel (2018), TURQUALITY® destek kapsamına alınan 6 mobilya firmasına derinlemesine mülakat yöntemi uygulamış ve betimsel analiz yöntemi ile bulguları incelemiştir. Çalışmanın sonunda, firmaların yurt dışında tutundurmaya yönelik faaliyetlerinin Türk markalarından dünya markası yaratılması hedefini gerçekleştirmek için uygun olduğu ancak yeterli olmadığı tespit edilmiştir.

Sarı (2011), 80 markaya uyguladığı anket çalışması sonucunda TURQUALITY® programının marka yaratmada etkili olduğunun düşünüldüğünü ve markaların yurtdışındaki bilinirliği artırdığını ancak destek süresi olan 5 yılın yeterli olmadığını savunmuştur.

Aktepe ve Kavruker (2019) TURQUALITY® programından yararlanan ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren 7 işletme ile yapmış olduğu derinlemesine görüşme sonucunda TURQUALITY® programının söz konusu işletmelerin uluslararasılaşma

süreçlerine dikkat çekici katkısının olduğu ancak sürecin yürütülmesi ile ilgili uygulamada bazı değişikliklerin yapılması gerektiğini belirtmiştir.

Konu ile ilgili yukarıda açıklanan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde TURQUALITY® programının işlevsel ve sektörel açıdan bazı değişikliklere ihtiyaç duyduğu ancak küresel marka yaratmada işletmelere fayda sağladığı görülmüştür. Ancak Yaran (2014) TURQUALITY® programının mücevher sektöründeki markalaşma süreçlerine olan etkisini araştırdığı çalışmasında diğerlerinden farklı olarak programın güçlü küresel markalar yaratmak için yeterli olmadığı, programın başarılı olması için genel projelerden ziyade işletme tabanlı projelerin gerçekleştirilmesi gerektiğine dikkat çekmiştir.

Sonuç olarak söz konusu literatür incelendiğinde TURQUALITY® programının etkinliği ve ölçülebilirliği ile ilgili kesin bulgulara ulaşılamamaktadır. Bununla beraber programdan beklentiler ve program çıktıları sektörel ve işletme ölçeği bazında değişkenlik gösterebilmektedir.

Yöntem

Bu çalışmada Türkiye’de uygulanan ve dünyada başka bir örneği bulunmayan TURQUALITY® markalaşma destek programı, nitel analiz yöntemleri ile incelenmiş ve konusunda uzman üç kişi ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Derinlemesine görüşme sorularının TURQUALITY® programın içerik ve işleyişine hakim uzmanlar tarafından cevaplandırılması gerektiğinden kasti örnekleme kullanılmıştır. Görüşmeler ortalama 60 dakikada tamamlanmış ve görüşmelere katılan uzmanların anonim olmasını sağlamak adına analizlerde *uzman1*, *uzman2* ve *uzman3* olarak kodlanmışlardır.

Uzman katılımcılara TURQUALITY® programı ile ilgili aşağıda verilen yarı yapılandırılmış sorular sorulmuştur:

- i. TURQUALITY® destek programının tarihsel süreci ve çıkış sebepleri nelerdir?
- ii. Son beş sene içerisinde TURQUALITY® programının çıktıları ve ülke ekonomisine katkıları nelerdir?

iii. TURQUALITY® programının performans ölçüm yöntemleri nelerdir?

iv. TURQUALITY® programına yapılan başvuruları nicelik ve nitelik yönünden nasıl değerlendirirsiniz?

v. TURQUALITY® programından faydalanan işletmelerin genel ve ortak özellikleri nelerdir?

vi. TURQUALITY® programının ülke marka imajına etkisi ile ilgili olarak düşünceleriniz nelerdir?

vii. TURQUALITY® programının olumsuz tarafları ve çözüm önerileri konusunda düşünceleriniz nelerdir?

viii. TURQUALITY® programının geleceği ve alınan yeni kararlar konusunda düşünceleriniz nelerdir?

Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar daha önceden hazırlanan görüşme formuna not alınmak suretiyle yazılmış ve çalışmanın çıktıları elde edilmiştir. Önemli söylem ve cümleler zaman zaman tekrar edilmiş ve bu cümlelerin bire bir yazılması sağlanmıştır. Elde edilen bulgular nitel analiz yöntemlerinden betimsel ve frekans analizleriyle incelenmiştir.

Betimsel Analiz

TURQUALITY® destek programının tarihsel süreci ve çıkış sebepleri ile ilgili olarak *uzman1* bu programın markalaşmada en üst düzeyde ve segmentte devlet desteği olduğunu, 2003 yılında başladığını ve şu an 200'e yakın firmanın bulunduğunu belirtmiştir. *Uzman1* ayrıca ilk aşamalarında firmaların performansının artmasının hedeflendiğini daha sonraları TURQUALITY® programı desteklerinin bir ödüle ve teşvike dönüştüğünü eklemiştir. Aynı konu ile ilgili *uzman2* TURQUALITY® destek programının "Türkiye'de gerçekleştirilmekte olan ve dünyada ilk ve tek olma özelliğini" taşıyan bir markalaşma programı olduğunu vurgulamış, programın geçmişi ve bugünü ile ilgili aşağıdaki bilgileri eklemiştir:

Devlet destek ve teşvikleri her zaman vardı, ancak bu destek ve teşvikler anlamlı şekilde kullanılmadı. İlk olarak Mavi Jeans ile başladı destekler, çok katkılı bir süreçte ilerledi. Ancak son dönemlerde hangi firmalar nasıl dâhil oluyor çok net değil. Özellikle

mevzuatta yer alan ve bu destekten yararlanacak firma tanımlamaları incelenmelidir.

Uzman2 ayrıca programın ilk çıkış amacının iyi niyetli olduğunu ancak şu an gelinen noktada teşviklerin ve desteklerin nerede nasıl kullanılacağına bilinmiyor olduğunu savunmuştur. *Uzman3* ise aynı soru ile ilgili olarak TURQUALITY® destek programının “10 yılda 10 Dünya Markası” sloganıyla yola çıktığını ancak günümüzde tüm sektörler için açık bir destek programı olduğunu, temelde ihracatı ve markalaşmayı desteklemeyi amaçladığını vurgulamıştır. Ayrıca program kapsamında mal ihracatı gerçekleştiren firmaların sektörlerine ilişkin herhangi bir öncelik söz konusu değilken, hizmet sektörlerinde önceliğin söz konusu olduğunu eklemiştir.

Son beş sene içerisinde TURQUALITY® programının çıktıkları ve ülke ekonomisine katkıları ile ilgili soruya *uzman1* bu konunun somut yanıtının Ticaret Bakanlığı bünyesinde değerlendirilmesi gerektiğini dile getirmiştir. Desteklerin verilmesi ve kullandırılmasında asıl merkezin Bakanlık olduğu ifade edilmiş ve TURQUALITY® programının ülke ekonomisine katkılarını aşağıdaki gibi açıklamıştır:

TURQUALITY® programının ülke ekonomisine katkılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- i. Şirketlerin kurumsallaşmalarını sağlama,
- ii. Şirketleri markalaşma, ihracat yapma açısından disipline etme,
- iii. Destek alan ve almayan şirketler arasında rekabet yaratma,
- iv. Destek vasıtasıyla istihdam olanaklarını arttırma,
- v. Şirketleri katma değerli mal üretmeye yönlendirme,
- vi. Şirketlerin yurtdışında tanıtımını arttırarak ihracat düzeylerini geliştirme.

Kısaca TURQUALITY® programı firmaların ihracatını arttırmaktadır. Firmaların çeşitli faaliyetlerini destekliyor, aktive ediyor ve motive ediyor. Firmaların marka tescilleri de arttı, bu konuda bir bilinç oluştu.

Uzman3 ise aynı konu ile ilgili olarak Türkiye’de marka algısının çok düşük olduğunu ancak TURQUALITY® programı

ile ülkemizin marka imajına olumlu katkı yapıldığını belirtmiştir. TURQUALITY® programının “Kurumsallaşma + Markalaşma” olarak görüldüğünü dile getiren uzman3 YYİ, TURQUALITY® desteği alan ve almayı planlayan firmalar arasında rekabet ortamı oluştuğunu sözlerine eklemiştir.

TURQUALITY® programının performans ölçüm yöntemleri ile ilgili soruya vermiş olduğu yanıtta uzman1 TURQUALITY® programı sürecinin aşamalarını sırasıyla 1. Firmanın TURQUALITY® başvurusu, 2. Kapsama alınması (Değerlendirme), 3. Stratejik plan, yol haritası ve iş planlarının hazırlanıp, onaylanması, 4. Harcamaların hazırlanıp, uygulanması (Hesaplama) ve son olarak 5. Onay (Bakanlık) olarak açıklamıştır. Bu süreçte başvuruların Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) koordinasyonunda İhracatçılar Birliklerinin desteğiyle yürütüldüğünü ifade etmiştir. Uzman1 İhracatçılar Birliklerinin TURQUALITY® programının genel değerlendirmesini yapmadığını, sadece işlemlerini sürdürdükleri firmaları takip ettiğini eklemiştir. Uzman2 ise destekler ile ilgili herhangi bir istatistiki verinin bulunmadığını ve desteklerin KOBİ ölçeğine uygun olmadığını belirtmiştir. Uzman2 ayrıca teşviklerin strateji boyutunun eksik olduğuna dikkat çekerek “Teşvikler izlenebilir, ölçülebilir değil, performansı ölçülebilir olmalı” ifadesini kullanılmıştır. Uzman3 aynı soruya verdiği yanıtta firmaların programa başvuruları sonrasında, karşılaştırmalı değerlendirme sistemleri (benchmarking yöntemi) ile denetimler gerçekleştirildiğine dikkat çekmiş, denetim firmalarının programa başvuran ve kabul alan firmalar üzerinde yıllık performans değerlendirmeleri gerçekleştirdiğini açıklamıştır. Uzman3 performans değerlendirmesini bu alanda yetkin 6 yabancı danışmanlık firması tarafından gerçekleştirildiğini eklemiştir. Uzman3 ayrıca TURQUALITY® destekleri kapsamında koordinatör kuruluşun TİM olduğuna vurgu yapmıştır. TURQUALITY® kapsamına alınmadan önce tüm süreçlerin TİM aracılığıyla yürütüldüğünü kapsama alındıktan sonraki faturalandırma, harcama vb. süreçlerin ise ihracatçı birlikleri tarafından yapıldığını açıklamıştır. Performans değer-

lendirmesine göre programdan çıkan firmaların olabileceğine işaret eden *uzman3*, TURQUALITY® programıyla ilgili olarak stratejik kararların ilgili Bakanlık tarafından verildiğini, TİM'in ise daha çok operasyonel süreçlerde yer alındığının altını çizmiştir.

TURQUALITY® programına yapılan başvuruların nicelik ve nitelik yönünden değerlendirilmesi ile ilgili olarak *uzman1* başvurular incelendiğinde üç durumun söz konusu olduğunu açıklamıştır. Birinci durumda firmalar önce marka desteğine başvurarak bu desteği alıp sonrasında TURQUALITY®'e başvurmaktadır. İkinci durumda, yeterli düzeyde organizasyona sahip ve markaları bulunan firmalar doğrudan TURQUALITY®'e başvurabilmektedirler. Son durumda ise, marka desteğine başvuru yapıp bu desteği alıp sonrasında TURQUALITY® aşamasına geçemeyen şirketler söz konusudur. *Uzman1* ayrıca başvurular ile ilgili olumlu ve olumsuz tarafları şu şekilde ifade etmiştir:

- TURQUALITY® kapsamında şirketler genellikle Tasarım ve SAP desteğine başvurmaktadır.
- Firmaların TURQUALITY®'e olan ilgisi giderek artmaktadır.
- Firmaların daha çok mevzuat ve şekil açısından gerçekleşen hataları yüzünden başvuruları olumsuz sonuçlanabiliyor veya kapsam dışına çıkarılmak zorunda kalınıyor.
- Firmaların genel eksikliği TURQUALITY® programını hazırlayacak ve başvurusunu yapacak bir uzman görevlendirmemeleri. Şirketler, TURQUALITY® destekleri kapsamında uzmanlar çalıştırmadığı için desteklerden yararlanamayabiliyor ve önemli kayıplar yaşayabiliyorlar.
- Uluslararası markalaşma ile birlikte, büyük firmalar TURQUALITY®'i maliyet avantajı olarak görebilmekte ve başvurmaktadır. Bu durum, aslında kendi bünyelerinde gerçekleştirebilecekleri hizmetleri devlet desteği ile sağlayarak free-rider duruma düşmelerine neden olabilmektedir.

Başvurular ile ilgili *uzman2* ise desteklerin KOBİ ölçeğine uygun olmadığını belirtmiş, Ar-Ge ve danışmanlık alanındaki

desteklerin belirli firmalara verildiğini ve bu sayının çok az olduğuna dikkat çekmiştir. *Uzman3* ise TURQUALITY® programına başvuru sisteminin kolay olduğunu, başvuruların otomasyon sistemleri üzerinden yapıldığını ve bu nedenle herhangi bir danışmanlık hizmetine gerek kalmadığını savunmuştur. *Uzman3* konu ile ilgili olarak ayrıca şu ifadeleri eklemiştir:

Her şey otomasyon üzerinden gerçekleşiyor. Diğer devlet desteklerinde böyle bir uygulama yok. Başvuru sonrası her firmayı değerlendirmek üzere bir danışman firma atanıyor. Değerlendirme süreci genel olarak 4-6 ay arasında sürüyor. Kurumsal süreçlerinin varlığı, marka potansiyeli gibi hususlarda firmalar değerlendiriliyor. Bu tür hazırlıkları hali hazırda olan firmalarda değerlendirme süreci daha hızlı ilerliyor. Marka destek veya TURQUALITY® desteği olmak üzere 2 program açısından değerlendirme yapılıyor ve buna göre kabul veya ret kararı veriliyor. Marka destekleri 4 yıllık, TURQUALITY® desteği ise her hedef pazar için 5 yıllık bir destek. Süre bitiminde firmalar tekrar destek başvurusunda bulunabiliyor, ancak aynı ülke için tekrar destek başvurusu kabul edilmiyor.

Destek sayısının sınırlı olmadığına, tüm başvuruların uygun görüldüğü takdirde desteklenebileceğine vurgu yapan *uzman3*, genelde başvuru sonrası incelenip programa alınmayan firma sayısının az olduğuna dikkat çekmiştir. TURQUALITY® destek programına başvuru sayılarının başlangıçtan itibaren arttığını belirten *uzman3*, nadir de olsa Bakanlık tarafından destek programı kapsamında çıkarılanların bulunduğu işaret etmiştir. TURQUALITY® destek programına kabul oranının yaklaşık olarak %90 civarında olduğunu açıklayan *uzman3*, Program süresinde 1 yıl boyunca destek kullanılmaması halinde, firmaların hemen program kapsamından çıkarılmasının söz konusu olmadığına vurgu yapmıştır. *Uzman3* konu ile ilgili olarak şunları da eklemiştir:

Zaten tüm süreçleri tam ve hazır olan firmalar başvuruda bulunuyor. Başvuruda bulunan firmalar genelde destekleniyor. Başvuru yapmadan önce daha çok firma elenebiliyor. TURQUA-

LITY® programı kapsamında; hizmet sektörü başvuruları doğrudan Ticaret Bakanlığı'na yapılırken, üretim sektörüne ilişkin başvurulan TİM TURQUALITY® sekreteryasına yapılmaktadır. Ancak nihai karar Ticaret Bakanlığı'na aittir.

TURQUALITY® programından faydalanan işletmelerin genel ve ortak özellikleri konusunda *uzman1* firmaların genel olarak önce markalaşma desteklerine, daha sonra TURQUALITY® desteklerine başvurduğuna dikkat çekmiştir. *Uzman1* ayrıca firmaların TURQUALITY® programına daha çok disiplinli olma, rakip firmalarla yarışabilme, kurumsallaşabilme, katma değerli mal üretebilme ve tasarım yapabilme için destek almak istediklerinin altını çizmiştir.

Uzman3 konu ile ilgili olarak TURQUALITY® programına kabul alanların ortak özelliklerini "*pazar ve müşteri yönetimi, kurumsallaşma, marka tesciline sahip olma, yüksek dijitalleşme düzeyine sahip olma*" gibi faktörler ile açıklamış ve aşağıdaki ifadeleri eklemiştir:

TURQUALITY® programına başvuracak ve kabul alan firmaların belirli düzeyde bir ihracat hacmine ve markasına sahip olması gerekmektedir. Firmalar kurumsal gelişimini tamamlamış mı? Pazar-müşteri yönetimi var mı? Tedarik zinciri yönetimi, bilgi sistemleri yönetimi, stratejik yönetim var mı?" diye firmalar incelenip, değerlendirilmektedir. TURQUALITY® programı açısından firmaların kurumsallaşma süreçlerinin tamamlamış olmaları gerekmektedir. Eğer bu süreçleri tamamlamamışlar ise TURQUALITY® programından destek alamazlar. Bu tür süreçleri tamamlayabilmeleri için diğer destekler var, diğer kurumsallaşma desteklerini almak daha kolay. TURQUALITY® programı bu türden bir destek değil ve bu desteği alması daha zor. TURQUALITY® programı daha çok markalaşmaya yönelik bir destek, bu anlamda özel bir destek. Zaten TURQUALITY® programına başvuruda bulunan firmalar da kurumsallaşma desteği almak için gelmiyorlar, genelde kurumsallaşma süreçlerini tamamlamış firmalar. KOBİ'lere yönelik olarak KOSGEB destekleri var ve bu tür destekler daha alt düzey konuları kapsıyor.

TURQUALITY® programının aynı zamanda firmalar açısından bir prestij projesi ve özellikle iç pazara yönelik olarak önemli bir mesaj olduğuna vurgu yapan *uzman3* konu ile ilgili olarak TURQUALITY® programının üretimi veya ihracatı doğrudan desteklemediğini, markalaşmayı doğrudan desteklediğini bu nedenle bu programdan faydalanacak firmaların üretim ve ihracat sorunlarının zaten olmaması gerektiğini sözlerine eklemiştir.

TURQUALITY® programının ülke marka imajına etkisi ile ilgili olarak *uzman2* bu konuda firmalara destek verildiğini ancak ülkenin imajı ve ekonomisinin yeterli düzeyde olmamasından dolayı firmaların bireysel olarak markalaşmalarının beklentinin altında olduğuna işaret etmiştir. *Uzman2* ayrıca konu ile ilgili olarak aşağıdaki açıklamaları yapmıştır:

Firma markalaşması ülke markasıyla yakından ilişkili. Destekler nedeniyle "Turkey" imajı, ifadesi ön planda tutulmaya çalışılıyor. Hâlbuki marka daha ön planda olmalı, özellikle Avrupa pazarlarında. Teşvik alan firmalar yurtdışı fuarlarda Turkey logosunu ve imajını ön planda tutmaya çalışıyor, bu firmaların marka imajına olumlu yansımıyor.

Uzman3 ise firmaların marka algı analizlerini gerçekleştirdiğini, demir-çelik, tekstil gibi bazı sektörlerdeki firmaların marka algılarının düşük olması nedeniyle Türk firması olma özelliğini gizlediğini savunmuş, bu firmaların TURQUALITY® programıyla birlikte pazarda daha fazla kendisi gibi davrandığına dikkat çekmiştir. *Uzman3* ayrıca firmaların marka imajlarının ülke imajlarından etkilendiğini, Türkiye'nin marka algısının çok düşük olduğunu ancak TURQUALITY® programının ülkemizin marka imajına olumlu katkı yaptığını sözlerine eklemiştir.

TURQUALITY® programının olumsuz tarafları ve çözüm önerileri konusunda *uzman1* TURQUALITY® programının çıkış amacından uzaklaştığını zamanla firmalar için bir ödüle dönüştüğünü savunmuş ve programın olumsuz yönleri ile ilgili aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

Program amacından sapmaya başladı, artık her firma programa başvurmaya başladı. Artık sektör sınırlaması da yok. Firmalar tasarımdan SAP programına, kurumsallaşmadan iç iş süreçlerini iyileştirmeye ve gerçekleştirmeye birçok alanda destek alıyorlar. Ancak bunların hepsi firma içerisi ile ilgili, firmanın doğrudan dış faaliyetleriyle ilgili değil. Ayrıca TURQUALITY® destekleri kapsamında çoğu destek başlığında üst limit bulunmamaktadır.

Uzman2 ise verilen destek ve teşvikleri eleştirerek, teşviklerde uzmanlaşma olmadığını, teşviklerin pazarda karşılığının olmadığını, teşviklerin strateji boyutunun eksik olduğunu, teşviklerin izlenebilir ve ölçülebilir olmadığını, yeni teşviklerin daha elitist, daha jenerik olması ve teşvik sisteminin revize edilmesi gerektiğinin altını çizerek aşağıdaki açıklamalarda bulunmuştur:

Şu an teşvikler daha çok ofsayttan gol atma amaçlı. Teşviklerin ve desteklerin nerede nasıl kullanılacağı bilinmiyor. Teşviklere başvuru şartları çok yüksek, süreçte çok fazla dokümantasyon var. Sistem şu an kapalı sisteme dönmüş durumda. Başvuru için belirli kriterler var ama bunlar çok fazla ve çok yüksek. Teşvik sisteminin değişmesi gerekiyor, tek bakanlık altında tek elde toplanmalı ve yürütülmeli. Bürokrasi ve şekil şartı çok fazla. Kağıt iş yükü çok fazla. Aynı şekilde kurallar ve mevzuat da çok sık değişiyor. Oluşturulan destek ve teşvik sistemleri, firmalar başvuruyu yapıp süreçleri başlattıktan sonra işlemler devam ederken değişmektedir. Bu hem firmalar için hem de destek programından verimli sonuçlar elde etmek için sorun arz etmektedir. Teşviklerin verilmesi ve kullanılmasında siyasi ve popülist yaklaşımlar olmamalı.

Uzman2 ayrıca destek ve teşvik programlarından üst kesimde yer alan firmalardan ziyade alt-orta kesimde yer alan firmaların yararlandırılması gerektiğini, destekten yararlanan firmaların ihracat hedeflerinin pek gerçekçi olmadığını, destek kapsamında kullanılan fuar ve tanıtım desteklerinin amacına uygun bir şekilde kullanılmasının önem arz ettiğini, TURQUALITY® destek programında sektörlere göre ihracat hedeflerinin

konmasının işlevsel bir yol olmadığını savunmuştur. *Uzman2* sözlerine şu şekilde devam etmiştir:

Ayrıca desteklerle ilgili olarak herhangi bir istatistik yok. Destekler KOBİ ölçeğine uygun değil. İlk başta böyle değildi, şimdi ise farklılaştı. Ar-Ge ve danışmanlık alanında destekler ise belirli firmalara veriliyor ve bunların sayısı çok az. TURQUALITY® öze-
linde, özellikle mevzuatta yer alan ve bu destekten yararlanacak firma tanımlamalarının da incelenmesi gerekiyor.

Uzman3 ise konu ile ilgili olarak TURQUALITY® programında, firmaların yalnızca TURQUALITY® kapsamındaki markalara ilişkin ihracatlarının değerlendirilmeye alındığını, dolayısıyla firmaların TURQUALITY® kapsamı dışındaki markalarına ilişkin ihracat performansının dikkate alınmadığını ve bu durumun bazı bilgilerin kaybolmasına neden olduğunu eklemiştir. *Uzman3* ayrıca denetim firmalarını ele alarak, bu firmaların interdisipliner olmaları ve birçok ülkede hizmet vermeleri gerektiğine dikkat çekmiş ve sözlerine şu şekilde devam etmiştir:

Danışman firmalar çok uluslu ve çok yönlü, farklı alanlarda faaliyet yürüten firmalar, bu nedenle TURQUALITY® programını değerlendirmek, firmaları incelemek için seçildiler, bu tür nedenlerle Türk danışmanlık firmaları TURQUALITY® sürecinde yer almıyorlar. Bu yabancı danışmanlık firmaları da ayrıca denetleniyor. TURQUALITY® programı kapsamında bu firmaların diğer faaliyetleri de söz konusu, örneğin TURQUALITY® sürecindeki firmalara yönetici geliştirme eğitimleri, seçilen üniversitelerin işbirliğiyle bu firmalar tarafından veriliyor.

TURQUALITY® programının geleceği ve alınan yeni kararlar ile ilgili olarak *uzman1* TURQUALITY® desteklerinin devam edeceğini, faydasının süreceğini, ayrıca TURQUALITY® programına başvuruların sürekli arttığını ve firmaların programa büyük ilgisi bulunduğunu açıklamıştır. *Uzman2* konuyu farklı bir açıdan ele alarak TURQUALITY® desteği kapsamında, bu desteğin geleceği ile ilgili özellikle firmaların aldıkları destekler sonucunda sürdürülebilirlikten ziyade, “free-rider” durumunun oluşmaya başladığını, her ne kadar teşvik programları ile

firmalar desteklense de uluslararası ekonomide sorunlar yaşandıkça ihracat düzeyinin arttırılmasının zorlaşacağını düşündüğünü belirtmiştir. *Uzman3* ise TURQUALITY® programının yakın dönemde de sürmeye devam edeceğini vurgulamıştır.

Frekans Analizi

Betimleme analizi ile incelenen derinlemesine görüşme bulguları Tablo 1’de özetlenerek görüşme soru ve yanıtları kategorik olarak gösterilmiştir. Böylece öne çıkan kelimeler frekans analizi yapılmak üzere belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre TURQUALITY® programı, işletmelerin markalaşma, ihracat ve performanslarını arttırmak amacıyla işletmelere ödül veya teşvik vermek suretiyle destek sağlamaktır. Uzman katılımcılar tarafından programın katkıları işletmelerin kurumsallaşmasını, markalaşmasını ve katma değerli ürün üretmesini sağlamak; rekabet güçlerini ve ihracatlarını arttırmak dolayısıyla ülke marka imajını geliştirerek istihdam sağlamaktır. Başvurular ile ilgili olarak en çok tasarım ve SAP desteği, markalaşma ve TURQUALITY® desteklerine başvurulduğu açıklanmıştır. Ancak son yıllarda her firmanın başvuruda bulunabildiği ve programın amacında sapmaya başladığı eklenmiştir. Program başvurularının KOBİ ölçeğine uygun olmadığı, konu ile ilgili uzman personel eksikliği, dokümantasyon ve mevzuatın fazlalığı ve bedavacılık algısının varlığı başvuruların olumsuz yönleri arasında sıralanırken, otomasyon sisteminin varlığı başvuruların olumlu yönü olarak belirtilmiştir. Programa başvuran işletmeler ile ilgili soruya verilen yanıtlar bu işletmelerin program çerçevesinde disipline olma, rekabet güçlerini ve ihracatlarını arttırma, kurumsallaşma, katma değer ve marka yaratma amacıyla olduklarına ve pazar/müşteri yönetimi, tedarik zinciri yönetimi, bilgi sistemleri yönetimi ve stratejik yönetim süreçlerine sahip olması gerektiğine işaret etmektedir. TURQUALITY® programının ülke imajına etkisi ile ilgili soruya verilen yanıtlar programın olumlu katkısı olduğuna ancak ülke marka algısının düşük olmasının ürün markasının önüne geçebileceğine işaret etmektedir. Programın olumsuz yönleri ise programın amacın-

dan sapması, başvuru şartları, teşviklerin özelliği, dokümantasyon ve bürokrasi, gerçekçi olmayan ihracat hedefleri, denetim firmalarının yapısı, KOBİ ölçeğine uyumsuzluk ve bilgi kayıpları olarak sıralanmıştır. Programın geleceği ile ilgili soruya katılımcılardan ikisi programın sürdürülebilir olacağını savunurken, diğer katılımcı bedavacılık algısının yaygınlaşabileceğine dikkat çekmiştir.

Tablo 1: Derinlemesine Görüşme Bulgularının Kategorik Gösterimi

Sorular	Cevaplar
Sebepler	Performans arttırmak (<i>uzman1</i>), ödül (<i>uzman1</i>), teşvik (<i>uzman1</i>) (<i>uzman2</i>), destek (<i>uzman1</i>) (<i>uzman2</i>) (<i>uzman3</i>), ihracat (<i>uzman3</i>), markalaşma (<i>uzman1</i>), (<i>uzman2</i>), (<i>uzman3</i>)
Katkılar	Kurumsallaşma (<i>uzman1</i>) (<i>uzman3</i>), markalaşma/marka (<i>uzman1</i>) (<i>uzman3</i>), ihracat (<i>uzman1</i>), rekabet (<i>uzman1</i>) (<i>uzman3</i>), istihdam (<i>uzman1</i>), katma değer (<i>uzman1</i>), ülke marka imajı (<i>uzman3</i>)
Performans Ölçümü	İstatistiki veri olmaması (<i>uzman2</i>), izlenebilir ve ölçülebilir olmayışı (<i>uzman2</i>), benchmarking (karşılaştırmalı) (<i>uzman3</i>), yıllık değerlendirme (<i>uzman3</i>)
Başvurular	Tasarım ve SAP desteği (<i>uzman1</i>), markalaşma desteği (<i>uzman1</i>) (<i>uzman3</i>), TURQUALITY® desteği (<i>uzman1</i>) (<i>uzman3</i>), uzman personel eksikliği (<i>uzman1</i>), amacından sapma (<i>uzman1</i>), bedavacılık (<i>uzman1</i>), dokümantasyon-mevzuat (<i>uzman1</i>) (<i>uzman2</i>), KOBİ ölçeğine uyumsuzluk (<i>uzman2</i>), otomasyon (<i>uzman3</i>)
İşletme Özellikleri	Disiplin olma (<i>uzman1</i>), rekabet (<i>uzman1</i>), kurumsallaşma (<i>uzman1</i>) (<i>uzman3</i>), katma değer yaratma (<i>uzman1</i>), ihracat hacmi (<i>uzman3</i>), marka (<i>uzman3</i>), pazar ve müşteri yönetimi (<i>uzman3</i>), tedarik zinciri yönetimi (<i>uzman3</i>), bilgi sistemleri yönetimi (<i>uzman3</i>), stratejik yönetim (<i>uzman3</i>)
Ülke imajına etki	Olumlu katkı (<i>uzman3</i>), ülke marka algısındaki düşüklük (<i>uzman1</i> , <i>uzman3</i>)
Olumsuz	Amacından sapma/amacına uygunsuzluk (<i>uzman1</i>) (<i>uzman2</i>),

Yönler	başvuru şartları (<i>uzman1</i>) (<i>uzman2</i>), teşviklerin özelliği (<i>uzman2</i>), dokümantasyon ve bürokrasi (<i>uzman2</i>), gerçekçi olmayan ihracat hedefleri (<i>uzman2</i>), denetim firmalarının yapısı (<i>uzman3</i>), KOBİ ölçeğine uyumsuzluk (<i>uzman2</i>), bilgi kayıpları (<i>uzman3</i>)
Geleceği	Sürdürülebilir olma (<i>uzman1</i> , <i>uzman3</i>), bedavacılık (<i>uzman2</i>)

Yukarıda açıklanan ve Tablo 1’de gösterilen bulgular çerçevesinde öne çıkan kelimeler *destek*, *TURQUALITY®*, *marka/markalaşma*, *teşvik*, *ihracat*, *kurumsal/kurumsallaşma*, *pazar/müşteri*, *imaj (ülke+marka)*, *performans*, *dokümantasyon/mevzuat/bürokrasi*, *yönetim*, *izlenebilir/ölçülebilir*, *uzman/uzmanlaşma*, *bedavacılık*, *rekabet*, *katma değer*, *ödül*, *sürdürülebilir*, *istihdam ve benchmarking* olarak belirlenmiştir. Söz konusu kelimeler frekans analizi kapsamında incelendiğinde en fazla tekrar eden ilk 10 kelime ve frekans değerleri Tablo 2’de verilmiştir. Buna göre en fazla tekrar eden ilk 10 kelime sırasıyla *destek*, *Turquality*, *marka/markalaşma*, *teşvik*, *ihracat*, *kurumsal/kurumsallaşma*, *pazar/müşteri*, *imaj (ülke+marka)*, *performans*, *dokümantasyon/mevzuat/bürokrasi* kelimeleridir.

Tablo 2: Frekans Analizi Sonuçları

Sıra	Kelime	Sıklık Değerleri
1	Destek	68
2	TURQUALITY®	57
3	Marka/Markalaşma	33
4	Teşvik	22
5	İhracat	19
6	Kurumsal/Kurumsallaşma	11
7	Pazar/müşteri	9
8	İmaj (Ülke+Marka)	8
9	Performans	6
10	Dokümantasyon/mevzuat/bürokrasi	6

Şekil 1’de yer alan kelime bulutunda ise görüşme bulgularında öne çıkan tüm kelimeler birlikte ele alınmış ve sıklık değerleri en yüksek olan kelimeler daha büyük harflerle, sıklık değerleri az olan kelimeler daha küçük harflerle gösterilmiştir. Buna göre Tablo 2’te yer alan ve en fazla tekrarlanan kelimeler daha büyük harflerle gösterilirken, en az tekrar eden istihdam ve benchmarking kelimeleri daha küçük yazı formatında görülmektedir. En az tekrar eden bu iki kelimeyi bedavacılık, rekabet, katma değer, ödül ve sürdürülebilir kelimeleri izlemektedir.

Şekil 1: Kelime Bulutu



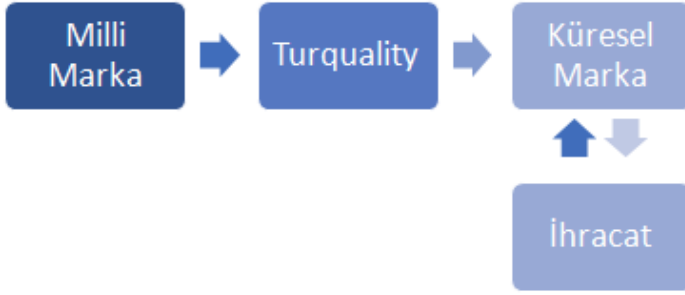
Kaynak: Yazarlar tarafından WordItOut uygulaması kullanılarak oluşturulmuştur, www.worditout.com, 2019

Sonuç ve Öneriler

Küresel milli markalar yaratmak, marka ve markalaşma bilincini uyandırmak amacıyla ortaya çıkmış, bir tür destek ve teşvik programı olan TURQUALITY® programı devlet tarafından verilen diğer destek programlarından amacı, misyonu, uygulanışı ve çıktıları kapsamında değerlendirildiğinde birçok

açından farklılık göstermektedir. TURQUALITY® programı işletmelere finansal destek sağlamak amacıyla değil, marka yaratma potansiyeli olan işletmelerin küresel pazarlarda aktif rol oynayabilmeleri için kurumsallaşma ve milli marka yaratma noktasında her türlü desteği vermeyi amaçlamaktadır. Bu yüzden TURQUALITY® programı işletmelerin ihracat gelirlerini arttırmalarını değil, kendi milli markalarıyla uluslararası bir marka olarak ihracat hacimlerini arttırmayı hedeflemektedir. Dolayısıyla ihracatın artırılması TURQUALITY® desteklerinin nedeni değil bir sonucudur (Şekil 2).

Şekil 2: Turquility Programı Girdi ve Çıktılar



Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur

Dünyada ve Türkiye’de başka örneğine rastlanmayan TURQUALITY® programının bir diğer özelliği ise “seçici” olmasıdır. Derinlemesine görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular bu desteklerden yararlanacak işletmelerin kurumsallaşma süreçlerini tamamlamış, yönetsel anlamda güçlü, uluslararası marka ve katma değer yaratma potansiyeline sahip olan işletmelerden seçildiğini göstermektedir.

2006 yılında TURQUALITY® programından 36 marka yararlanırken bu sayı her yıl artmıştır. Desteklerden yararlanan işletme sayılarındaki bu artış programın geleceği açısından umut vericidir. Bu bağlamda önümüzdeki yıllarda da TURQUALITY® programına katılımın devam edeceği ve desteklerden yararlanacak işletme ve marka sayısının artacağı öngörülmektedir. Ancak derinlemesine görüşmeler analiz edildiğinde her zaman program desteklerinin doğru bir şekilde kul-

lanılmadığı, çoğu zaman işletmelerin küresel marka yaratma amacından ayrılarak işletmeye finansman sağlamak amacıyla bu programdan yararlandığı ile ilgili bulgular elde edilmiştir. Bu durumun uzun vadede kaynak israfına yol açacağı ve programın hedeflerine ulaşmasını tehdit edeceği düşünülmektedir.

TURQUALITY® programına başvuru süreci ile ilgili elde edilen veriler değerlendirildiğinde, uzman görüşlerinde farklılıkların olduğu ortaya çıkmıştır. Günümüzde her sektörden başvuru işleminin alındığı ancak başvuru yapacak işletmelerin kurumsal ve marka potansiyeli işletmeler olması gerektiği, başvuru kriterlerinin küçük ölçekli işletmeler için uygun olmadığı noktasında aynı görüşe sahip olan uzman katılımcılar, başvuru sisteminin işleyişi ile ilgili görüş ayrılığına gitmiştir. Başvuruların otomasyon sistemi üzerinden çabuk ve kolay yapıldığı bilgisi verilirken, başka bir uzman dokümantasyon ve bürokrasinin işlemleri yavaşlattığını savunmuştur.

TURQUALITY® programının bugünü ve geleceği ile ilgili diğer bir konu ise “menşe ülke etkisidir”. Küresel markalar yaratmak amacıyla Türk ürün ve ülke imajının olumlu yönde gelişmesine destek vermek programın diğer amaçları arasındadır. Ancak mevcut durumda ülke imajı ürün imajının önüne geçebilmekte ve bu durum uluslararası marka olma yolundaki ulusal markaların olumsuz menşe ülke etkisi altında kalmasına sebep olabilmektedir. Bu yüzden Türkiye’nin ülke imajının olumlu yönde geliştirilmesi için yapılan çalışmaların hız kazanması ve kapsamının genişletilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Son olarak TURQUALITY® programının performans ölçüm kriterleri ve hedeflerine ulaşılabilirliği ile ilgili ölçüklerin geliştirilmesi, bu ölçüklerin hem akademik hem sektörel alanda uzman kişiler tarafından analiz edilmesi önem arz etmektedir. Böylece program tarafından sağlanan desteklerin amacına yönelik mi kullanıldığı yoksa kaynak israfı olarak mı değerlendirildiği ve programın verimliliği daha somut verilerle incelenebilecektir.

Kaynaklar

- Açıkkel, Z. (2018). Turquality Projesi Kapsamındaki Mobilya Sektörü İşletmelerinin Uluslararası Pazarlardaki Tutundurma Faaliyetlerinin İncelenmesi, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, (2018), 14-28.
- Aktepe, C., ve Kavruker, S. (2019). Turquality ve Marka Destek Programlarının Firmaların Uluslararasılaşma Sürecine Katkıları, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3), 1823-1839.
- Askin, S. (2016). Impact of Turquality Model on Branding and International Marketing, *TEM Journal*, Vol: 5, No: 2, pp. 209-2016.
- Bain, J. (1968). *Industrial Organization*. Second edition. New York, London, J. Wiley & Sons, Inc.
- Çukul, D. ve C. Candan. (2007). An Example for a Branding Program and Its Effects on Turkish Textile Industry, In 7th Global Conference on Business & Economics, Rome, Italy.
- DE Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation, *Journal of Marketing Management*, Vol: 15, No: 1-3, pp. 157-179.
- Deneçli, C. (2013). Küresel Markalar, Yerellik ve Kültürel Göstergeler, *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, Cilt: 3, Sayı: 1, ss. 1-11.
- Dinnie, K. (2008). *Nation Branding Concepts, Issues, Practice*. UK: Butterworth Heinemann.
- Doyle, P. (1992). *Branding, in the Marketing Book*. UK: Butterworth Heinemann.
- Farquhar, P. H. (1989). Managing Brand Equity. *Marketing Research*, 1(3).
- Kadat, N., ve Teker, S. (2019). Turquality Devlet Destekleri ve Markalaşmadaki Önemi. *PressAcademia Procedia*, 9(1), 220-225.
- Mete, M., Y. Bozgeyik, ve T. bilge. (2017). Halı Sektöründe İhracat Yapan Firmaların Markalaşma Düzeylerinin Ekonomik Performans Üzerindeki Etkisi, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 3, s. 646-663.
- Mohd Yasin, N., M. Nasser Noor ve O. Mohamad. (2007). Does Image of Country-of-Origin Matter to Brand Equity?, *Journal of Product*

- and Brand Management, Vol: 16, No: 1, pp. 38-48.
- Moilanen, T. and Rainisto, S. (2009). *How to Brand Nations, Cities and Destinations, A Planning Book for Place Branding*. UK: Palgrave Macmillan.
- Nas, A. (2017). Branding and National Identity: The Analysis of "Turkey: Discover The Potential" Campaign, *Bilig*, No: 83, pp. 201-224.
- Niss, H. (1996). Country-of-Origin Marketing Over the Product Life Cycle: a Danish case study. *European Journal of Marketing*, 30(3): 6-22.
- Özbaysal, T. ve M. Onay. (2018). Markalaşmanın Uluslararasılaşmaya Etkisi: TURQUALITY® Örneği, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Sayı: 20, s. 181-198.
- Papadopoulos, N. ve L. Heslop (2002). Country Equity and Country Branding: Problems and prospects. *Journal of Brand Management*, 9(4-5): 294-314.
- Roberts, J. ve J. Cayla. (2009). The Sage Handbook of International Marketing. Kotabe M. and Helsen K (Ed). *Global Branding*. pp. 346-360. London: SAGE Publications.
- Sarı, Y. (2011). Devlet destekli markalaşma programı Turquality'nin desteklenen işletmeler tarafından değerlendirilmesine yönelik bir araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul
- Spyropoulou, S., D. Skarmeas and C. S. Katsikeas, (2011). An Examination of Branding Advantage in Export Ventures, *European Journal of Marketing*, Vol: 45, Issue: 6, pp. 910-935.
- Smith, W. R. (1956). Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies, *Journal of Marketing*, 21(1), 3-8.
- Taç, N. and O. Ağlargoz. (2007). Turquality: An Innovative Unique Model for Making Global Brands out of Turkish Products, *Seer Journal for Labour and Social Affairs in Eastern Europe*, Vol: 10, No: 1, pp. 127-137.
- Taylan, E., E. İsmail, S. G. Gümüş ve Y. Akyüz. (2017). Turquality Markalaşma Programı: Gıda İşletmelerinin Profili. *Ege Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, Cilt: 54, No: 2, 197-205.

- T.C. Ticaret Bakanlığı, (2019). <https://www.turquality.com/>
- T.C. Ticaret Bakanlığı, (2019). <https://www.turquality.com/hakkimizda>
- T.C. Ticaret Bakanlığı, (2019). <https://www.turquality.com/hakkimizda/turquality-nedir>.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of The Firm. *Strategic Management Journal*. 5(2). 171-180.
- Yaran, İ (2014). Understanding Brand Building Processes in an Emerging Market Context: The Interplay Between Turquality Program and the Turkish Jewellery Companies, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Zou, S. ve S. Stan. (1998). The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997, *International Marketing Review*, Vol: 15, No: 5, pp. 333-356.
- Zou, S., E. Fang ve S. Zhao. (2003). The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters, *Journal of International Marketing*, Vol: 11, No: 4, pp. 32-55.