

## TURQUALITY® ve Marka Destek Programlarının Firmaların Uluslararasılaşma Sürecine Katkıları (Contributions of TURQUALITY® Brand Support Programs On Internationalization Process of Enterprises)

Cemalettin AKTEPE<sup>a</sup>, Seda KAVRUKER<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Ankara HBV Üni. İİBF Uluslararası Ticaret Bölümü, Ankara, Türkiye. [c.aktepe@hbv.edu.tr](mailto:c.aktepe@hbv.edu.tr)

<sup>b</sup>Ankara HBV Üni. İİBF Uluslararası Ticaret Bölümü, Ankara, Türkiye. [seda.kavruker@hbv.edu.tr](mailto:seda.kavruker@hbv.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<b>Anahtar Kelimeler:</b> TURQUALITY® Programı İhracata Yönelik Devlet Destekleri Uluslararasılaşma Süreci  Gönderilme Tarihi 10 Haziran 2019 Revizyon Tarihi 30 Ağustos 2019 Kabul Tarihi 5 Eylül 2019  <b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi	<b>Amaç</b> – Bu çalışmada, T.C. Ticaret Bakanlığı tarafından yürütülen ve TURQUALITY® Programı çerçevesinde sağlanan TURQUALITY® ve Marka destek programlarının işletmelerin uluslararası pazarlardaki ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığının ve uluslararasılaşma sürecindeki gelişimleri üzerindeki katkılarının analiz edilmesi amaçlanmaktadır. <b>Yöntem</b> – TURQUALITY® Programı çerçevesinde sağlanan desteklerin, uluslararasılaşma sürecindeki katkılarının ortaya konulması amacıyla desteklerden faydalanan ve farklı sektörlerden olan 7 işletmeyle derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak yapılan yüz yüze görüşmeler aracılığıyla toplanan verilerin analizi, betimsel veri analizi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. <b>Bulgular</b> – Firmalarla yapılan görüşmelerde yer verilen ifadeler doğrultusunda yapılan betimsel analiz neticesinde; TURQUALITY® ve Marka destek programlarının, kapsamdaki işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde yürüttükleri faaliyetlerin etkin bir şekilde sürdürülmesinde kayda değer katkılarının bulunduğu, ancak destek sürecinin yürütülmesinde bazı alanlarda uygulamada değişikliklerine ihtiyaç duyulduğu ortaya konulmuştur. <b>Tartışma</b> – TURQUALITY® Programının, işletmelerin uluslararası pazarlardaki ihtiyaçlarının daha geniş bir çerçevede karşılanabilmesine olanak tanıyan dinamik yapısından istifade edilerek destek sürecinin uygulama usullerinde yapılacak birtakım değişikliklerle, söz konusu desteklerin uluslararasılaşma sürecinde sağladığı katkıların daha üst seviyeye taşınabileceği değerlendirilmiştir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<b>Keywords:</b> TURQUALITY® Support Program Export Support Programs Internationalization Process  Received 10 June 2019 Revised 30 August 2019 Accepted 5 September 2019  <b>Article Classification:</b> Research Article	<b>Purpose</b> – The aim of this study is to investigate to what extent the supports provided by TURQUALITY® Program which is implemented by Ministry of Trade meets the needs of exporters in international markets and analyze their contributions to the internationalization process of enterprises. <b>Desing/methodology/approach</b> – In order to investigate the contribution of the TURQUALITY® Project on firms' internationalization process, data were collected through in-depth interviews with 7 enterprises from different sectors within the scope of the TURQUALITY® Project and data analysis of the study is conducted through descriptive analysis method. <b>Findings</b> – As a result of the data analysis, it is demonstrated that support programs within the scope of TURQUALITY® Project has a significant contribution on internationalization process of enterprises by means of conducting international marketing activities efficiently; however there is a need of some changes in practice on the implementation of support process. <b>Discussion</b> – It has been evaluated that with the help of some changes in the implementation procedures of the support process, the contributions of these supports in the internationalization process can be increased to a higher level by taking the advantage of the dynamic structure of the TURQUALITY® Program, which enables the needs of the enterprises in the international markets to be met in a wider framework.

### Önerilen Atıf/Suggested Citation:

Aktepe, C., Kavruker, S. (2019). TURQUALITY® ve Marka Destek Programlarının Firmaların Uluslararasılaşma Sürecine Katkıları, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3), 1823-1839.

## Giriş

Küresel dinamiklerin zaman içinde yeniden şekillenmesi, uluslararası ticaretteki dengeleri de değiştirmektedir. Küresel pazarların dinamikleri de bununla birlikte farklılaşmakta, ülkelerin pazar koşulları küreselleşmenin de etkisiyle tüm ülkelerdeki arz ve talep yapısı üzerinde belirleyici olmaktadır. Böylelikle; işletmeler, ticari faaliyetlerini ulusal sınırların dışına taşıyarak yurt dışı pazarlarda yer almakta, kurumsal organizasyon yapısı ile tüm operasyonel faaliyetlerini küresel ölçekte planlayarak dünyadaki küreselleşme zincirinin bir halkasını oluşturmaktadır. Bu kapsamda; uluslararasılaşma süreci, işletmelerin ulusal ve uluslararası pazarlardan daha fazla pay almak amacıyla uluslararası operasyon ve faaliyetlere tahsis ettiği kaynaklarla büyük ölçüde ilişkilendirilmektedir (Onkvisit ve Shaw, 2009; 15). Ayrıca, söz konusu süreçte işletmelerin uluslararası alanda yürüttüğü pazarlama faaliyetlerini artırmasıyla ortaya çıkan yerel ve yabancı pazarlar arasındaki koordinasyon ihtiyacına da vurgu yapılmaktadır (Coviello ve McAuley, 1999).

İşletmelerin uluslararası pazarlama faaliyetlerinin sürekliliği ve gelişiminde devamlı değişim içinde olan hedef pazar koşulları ve işletmeye bağlı faktörlerin etkisi göz önünde bulundurulduğunda, bu dinamik koşullar altında işletmelerin hedef pazar gerekliliklerine adaptasyon sağlayarak kalıcı olabilmeleri, uluslararasılaşma sürecini etkin bir şekilde yöneterek doğru bir uluslararası pazarlama planı ortaya koymasıyla mümkün olmaktadır.

Ulusal zenginliğin ekonomik büyümeyle sağlandığı ve bu büyümede uluslararası ticaretin sahip olduğu pay göz önünde bulundurulduğunda, gelişmekte olan ülkelerin dış ticaret politikalarını daha etkin, isabetli ve yerinde destek mekanizmalarıyla güçlendirmelerinin önemi ve işletmelerin uluslararasılaşma sürecinin doğru kurgulanmasında ihracata yönelik devlet desteklerinin gerekliliği net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Toplam ihracat içinde yüksek katma değerli ürünlerin payının artırılması yoluyla ihracat artışının sürdürülebilir kılınmasına yönelik T.C. Ticaret Bakanlığı tarafından tasarlanan çeşitli destek mekanizmaları bulunmaktadır. Bu çerçevede; firmaların yurt dışında markalaşma potansiyelinin güçlendirilerek pazarlama faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesine ilişkin sağlanan Marka ve TURQUALITY® destek programları kapsamında yer alan destek unsurlarıyla, işletmelerin markalaşma ve uluslararasılaşma süreçleri bir bütün olarak değerlendirilmekte ve uluslararası pazarlama faaliyetlerinin markalaşma vizyonuyla gelişimi hedeflenmektedir. Buna yönelik olarak da; işletmelerin kurumsallaşmaları ile çeşitli operasyonel faaliyetlerindeki gelişimlerini tamamlayabilmeleri amacıyla uluslararasılaşma süreçlerindeki ihtiyaçlarına karşılık çok geniş yelpazede destekler sağlanmakta, organizasyonel ve operasyonel yetkinliklerinin uluslararası alanda en iyilerle rekabet edebilecek düzeye çıkarılması amaçlanmaktadır. Marka ve TURQUALITY® destek programları diğer devlet desteklerinden farklı olarak hem finansal hem de finansal olmayan desteklerle işletmelerin uluslararasılaşma sürecindeki gelişimine ivme kazandırmaktadır. Bu kapsamda; işletmelerin uluslararası pazarlama planlamasının detaylı bir şekilde ortaya konulduğu stratejik plan ve gelişim yol haritası çalışmalarının destek sürecinin bir parçası olarak tasarlanmasıyla işletmelerin uluslararasılaşma sürecinin belirli bir plan dâhilinde yürütülmesine imkân vermektedir.

Firmaların, Marka ve TURQUALITY® destek programlarına ilişkin değerlendirmelerini konu alan çeşitli çalışmalar mevcuttur. Bu kapsamda; küresel marka oluşturmada adı geçen destek programlarının rolünü ortaya koymaya yönelik olarak destek kapsamındaki firmaların destekten beklentilerinin incelenmesi ve elde edilen faydaların değerlendirilmesine yönelik çalışmalar (Haliloğlu, 2008; Aydoğan, 2014; Bingöl, 2017 ve Çolak, 2018) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bunlara ek olarak; TURQUALITY® programı kapsamındaki firmaların sektörel dağılımı esas alınarak faydalanılan destek unsurlarının değerlendirildiği (Akin, 2010) ve dış pazarlara açılarak uluslararasılaşmada markalaşma performansının önemi bağlamında, programın kapsamında yer alan firmaların yurt dışı pazarlardaki faaliyet düzeyleri ve ihracatları üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalar (Ünnü, 2009; Özbaysal, 2017) da mevcuttur. Bununla birlikte, TURQUALITY® programı kapsamında bulunan firmaların küresel marka olma yolunda izledikleri yol ve yöntemler ile faydalanılan desteklerin analizini yapan (Farajova, 2015) ve tedarik zinciri yönetimi alanındaki süreç geliştirme uygulamaları üzerinde vaka analizi gerçekleştiren (İnce, 2016) çalışmalar mevcuttur. Diğer taraftan; literatürde Türkiye'nin markalaşma potansiyelini ortaya koymasında TURQUALITY® Programını önemli bir kilometre taşı olarak değerlendiren bir makalede (Aşkın, 2016), söz konusu destek programı kapsamında yer alan firmaların markalaşma ve uluslararası pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde sahip olduğu avantajlar ele alınmıştır. Sektör bazında gerçekleştirilen başka bir makalede ise (Açikel, 2018) ise mobilya sektöründe

faaliyet gösteren TURQUALITY® ve Marka destek programları kapsamındaki firmaların tutundurma faaliyetleri araştırılmıştır.

Bu kapsamda gerçekleştirilen tez çalışmaları ve makaleler incelendiğinde; TURQUALITY® ve Marka destek programları çerçevesinde sağlanan desteklerin etkilerinin çeşitli açılardan analiz edildiği anlaşılmış olmakla birlikte, söz konusu çalışmaların temel araştırma alanını adı geçen destek programları kapsamında yer alan firmalara sağlanan finansal desteklerin etkisinin oluşturduğu görülmektedir. Bu bağlamda literatüre katkıda bulunma amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma, Marka ve TURQUALITY® destek programlarının işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde katkılarını hem finansal hem de finansal olmayan destekler boyutuyla incelemesi açısından önem taşımaktadır. Ayrıca; makro pazarlama boyutuyla da araştırmaya konu destek programlarının Türkiye'nin dış ticaretinin gelişimindeki fonksiyonu göz önünde bulundurulduğunda, bu kapsamdaki bir çalışma son derece etkili ve faydalı olacaktır.

Bu çalışmada; sağlanan desteklerin, firmaların uluslararasılaşma sürecindeki pazarlama operasyonlarının daha etkin yürütülmesi yönündeki ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığının ve söz konusu desteklerin firmaların uluslararasılaşma sürecindeki gelişimlerine farklı açılardan katkılarının neler olduğunun araştırılması amaçlanmaktadır. Bu amaçla, farklı dönemlerde destek kapsamına alınan 7 işletmeyle yapılan yüz yüze görüşmeler aracılığıyla toplanan veriler betimsel veri analizi yöntemiyle incelenmiş, Marka ve TURQUALITY® destek programlarıyla sağlanan destek unsurlarının, işletmelerin uluslararasılaşma sürecindeki faaliyetlerinin etkinliğine ve dolayısıyla bu alandaki performansının gelişimine ne ölçüde katkıda bulunduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

## Yöntem

Bu araştırmada, Marka ve TURQUALITY® destek programları kapsamında yer alan işletmelerin kapsamda buldukları süre, destek unsurlarından faydalanma düzeyi ve sektörleri göz önünde bulundurularak, destek sistematığının uluslararasılaşma sürecinde işletmelerin göstereceği gelişime ve yürütülecek faaliyetlerin etkinliğine ne ölçüde katkıda bulunduğuna yönelik değerlendirmeler ortaya konulmuştur.

Marka ve TURQUALITY® destek programlarının işletmelerin uluslararasılaşma sürecindeki katkıları; destek kapsamına alındıktan sonraki süreçte ihracat faaliyetlerinin gelişimi, işletmelerin uluslararasılaşma derecesinin belirlenmesine ilişkin olarak Sullivan (1994) tarafından ortaya konulan performans ölçütlerinde kaydedilen ilerleme ve uluslararasılaşma stratejilerinin planlanması süreçlerinde anılan desteklerin rolü ve fonksiyonu esas alınarak incelenmiştir. Bu bağlamda; uluslararasılaşma stratejilerinin planlanmasını kapsayan süreçler, uluslararası pazarlama çevresinin incelenmesi, hedef pazar seçimi, pazarlama programının belirlenmesi ve uluslararası pazarlarda oluşturulacak örgütlenme kararlarına ilişkin faaliyetleri içermektedir. Bu minvalde, Marka ve TURQUALITY® destek programları kapsamında yer alan işletmelerin; sektör dinamikleri, uluslararası pazarlardaki iş modeli, destek kapsamında geçirdiği süre, faydalanılan destek unsurlarının içeriği gibi faktörlerin, uluslararasılaşma sürecindeki performans üzerinde belirleyici olabileceği göz önünde bulundurularak araştırmanın soru kılavuzu ve analiz çerçevesi oluşturulmuştur.

Bu çerçevede; araştırmanın soru kılavuzunda, örneklemde bulunan işletmelerin tanımlayıcı bilgileri ve desteklerden faydalanma göstergelerinin yanı sıra, ihracat faaliyetlerinde kaydedilen ilerleme, uluslararasılaşma performans göstergelerindeki gelişim ve uluslararasılaşma stratejilerinin planlanmasına yönelik faaliyetlerini kapsayan dört adet çoktan seçmeli, yirmi adet açık uçlu soruya yer verilmiştir. Söz konusu desteklerden faydalanma süresinin, işletmelerin uluslararasılaşması üzerinde belirleyici bir değişken olması beklendiğinden, örneklem belirlenirken destek süresi esas alınmıştır. Bu bağlamda; sektörel farklılıklar da gözetilerek, karşılaştırmalı analize olanak tanınması amacıyla farklı sektörlerde faaliyet gösteren beş yıldan fazla ve on yıldan az süredir kapsamda bulunan üç işletme ile on yıldan uzun süredir desteklenen üç işletme belirlenmiştir. Ayrıca; söz konusu desteklerin kısa dönemli etkilerine ilişkin değerlendirmelere de yer verebilmek amacıyla beş yıldan kısa süredir Marka destek programı kapsamında bulunan bir diğer işletme de araştırmaya dâhil edilerek toplam yedi işletmeden veri toplanmıştır.

Araştırmaya ilişkin verilerin toplanması aşamasında; yüz yüze mülakat tekniği soruların araştırmacı tarafından yapılacak açıklamalarla katılımcılar tarafından net bir şekilde anlaşılmasına olanak sağlamaktadır. Böylelikle; sorulara verilen cevapların yorumlanarak sağlıklı bir analiz yapılması mümkün olmaktadır (Türkdoğan ve Gökçe, 2015: 320). Çalışmanın örneklem grubunda bulunan altı işletmeden veri toplanırken

firma yetkilileriyle yüz yüze görüşülmüş olup, diğer işletmenin talebi doğrultusunda görüşme telekonferans yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada; Marka ve TURQUALITY® destek programlarıyla sağlanan destek unsurlarının, işletmelerin uluslararasılaşma performansının gelişimine ve bu amaçla yürütülecek faaliyetlerin etkinliğine ne ölçüde katkıda bulunduğu tespitini amacıyla nitel analiz yöntemine başvurulmuştur. Nitel araştırmalarda kullanılacak veri toplama aracının araştırmacının açık uçlu sorulardan oluşturulması, araştırmacının katılımcılarla etkileşime girebilmesini ve bu sayede çalışma konusuyla ilgili gerçek duygu ve düşüncelerin sağlıklı bir şekilde aktarılabilmesini sağlamaktadır. Bu durum araştırmacının, katılımcıların desteğe yönelik algılarını ve perspektifini de doğru kavrayarak daha kapsamlı bir veri analizi gerçekleştirebilmesine imkân vermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 407-408). Yapılan görüşmelerle elde edilen verilerin belirli cevap kategorileri çerçevesinde değerlendirilmesi ve özetlenmesi neticesinde araştırmaya konu olan temel hususların vurgulanmasını amaçlayan betimsel analiz yöntemi (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 239; Türkođan ve Gökçe, 2015: 345) bu çalışmanın bulgularının analizinde kullanılmıştır.

## Bulgular

Araştırmaya katılan işletmelerden A, B, C, D, E ve F TURQUALITY® destek programı çerçevesinde, İşletme G Marka destek programı kapsamında yer almakta olup, araştırma soruları genel itibarıyla 5 farklı alana yönelik bilgilerin ölçülmesini amaçlamaktadır. Bu alanlar; işletmelerin tanımlayıcı bilgileri, desteklerden faydalanma göstergeleri, destek kapsamına alındıktan sonraki süreçte ihracat faaliyetlerinin gelişimi, işletmelerin uluslararasılaşma derecesinin belirlenmesine ilişkin olarak Sullivan (1994) tarafından ortaya konulan performans ölçütlerinde kaydedilen ilerleme ve uluslararasılaşma stratejilerinin planlanması süreçlerinde anılan desteklerin rolü ve fonksiyonunu kapsamaktadır.

*Araştırmanın ilk 4 sorusu* işletmelerin *sektörleri, yurt dışı pazarlardaki iş modelleri, faaliyet ölçekleri ve destek kapsamına alındıkları yıl bilgilerini* kapsamakta olup, işletmelerin bu çerçevedeki bilgilerine Tablo 1’de yer verilmiştir. Araştırmaya dâhil olan işletmelerden; A, B ve C 10 yıldan uzun süredir TURQUALITY® programı çerçevesinde desteklenen 500 ve üzeri çalışana sahip büyük ölçekli işletmelerden olup; A işletmesi makine ve aksamları, B işletmesi mücevher, C işletmesi ise çimento-seramik sektöründe faaliyet göstermektedir. Ayrıca, yurt dışı satış operasyonlarında İşletme A ‘İşletmeden Tüketiciye Dolaylı Satış’ modelini tercih ederken İşletme B ‘İşletmeden Tüketiciye Doğrudan Satış’ modeliyle faaliyet göstermekte, İşletme C ise her iki yöntemi kullanmaktadır.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Tanımlayıcı Bilgileri

İşletme Kodu	Sektör	Destek Kapsamındaki Markasıyla Yurt Dışı Faaliyette İş Modeli Türü	İşletme Ölçeği	Destek Yılı
A	Makine ve Aksamları	İşletmeden Tüketiciye Dolaylı Satış	500 üzeri	2006
B	Mücevher	İşletmeden Tüketiciye Doğrudan Satış	500 üzeri	2006
C	Çimento Seramik	İşletmeden Tüketiciye Dolaylı Satış İşletmeden Tüketiciye Doğrudan Satış	500 üzeri	2008
D	İşlenmiş Tarım Ürünleri	İşletmeden Tüketiciye Dolaylı Satış	500 üzeri	2010
E	Tıbbi Cihazlar	İşletmeden Tüketiciye Dolaylı Satış	500 üzeri	2012
F	Ağaç/Orman Ürünleri	İşletmeden Tüketiciye Dolaylı Satış İşletmeden Tüketiciye Doğrudan Satış	250-500	2012
G	Elektrik Elektronik	İşletmeden İşletmeye Üretim	50-249	2017

Diğer taraftan; işletme D, E ve F ise 5 yıldan uzun süredir TURQUALITY® programı çerçevesinde desteklenmekte olup, D ve E işletmeleri 500’den fazla çalışana sahip büyük ölçekli işletmelerdenken, işletme

F 250-500 arasında çalışana sahiptir. İşlenmiş tarım ürünleri sektöründe faaliyet gösteren İşletme D ve tıbbi cihazlar sektöründe yer alan işletme E yurt dışındaki satış operasyonlarını 'İşletmeden Tüketiciye Dolaylı Satış' modeliyle yürütmekteyken, ağaç ve orman ürünleri sektöründe faaliyet gösteren işletme F'nin tüketiciye hem doğrudan hem de dolaylı olarak satış gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır. Araştırmanın örneklem grubundaki diğer işletmelerden farklı olarak, yaklaşık iki yıldır Marka destek programı kapsamında desteklenen ve elektrik elektronik sektöründe işgal eden işletme G'nin, 50 ila 249 arasında çalışana sahip olduğu ve proje bazlı olarak 'İşletmeden İşletmeye Üretim' modeliyle yurt dışı pazarlarda faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Derinlemesine mülakat formunda yer alan *5-7 arası sorular*, araştırmanın örneklemi oluşturulan işletmelerin Marka ve TURQUALITY® destek programları çerçevesindeki *desteklerden faydalanma düzeylerine* ilişkin genel unsurları kapsamaktadır.

Buna ilişkin olarak; *araştırmanın 5inci sorusu*, işletmelerin destek kapsamında buldukları süre boyunca hangi türde destek unsurlarından faydalandıklarını ortaya koymaya ve etkinliğini en yüksek olarak değerlendirdikleri destek unsurlarını belirlemeye yöneliktir. İşletmelerin faydalandıkları destek unsurlarının dağılımı, Tablo 2'de gösterilen temalar çerçevesinde kategorize edilmiştir. Araştırmanın örneklem grubunda yer alan işletmelerin Marka ve TURQUALITY® destek programları çerçevesinde faydalandıkları destek türlerinin dağılımı incelendiğinde, işletmelerin daha çok yönetim danışmanlığı ve tanıtım faaliyetlerine ilişkin desteklerden faydalandıkları anlaşılmaktadır. Bunları; yurt dışı fuarlara katılım ve tasarımcı ve mühendis istihdamı destekleri ile yurt dışı birim kiralama ile ilişkin giderlerin desteklenmesi takip etmektedir. Katılımcı işletmeler tarafından kullanım düzeyi en düşük olan destek türlerinin ise test/ klinik araştırma ve ruhsatlandırma, pazara giriş raporları ile kurulum dekorasyon konularında olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 2.** Faydalanılan Destek Unsurlarına İlişkin Soruya Verilen Yanıtların Dağılımı

Faydalanılan Destek Unsurları	Frekanslar
Yönetim danışmanlığı	6 (B, C, D, E, F, G)
Tanıtım faaliyetleri	6 (A, B, C, D, E, F)
Yurt dışı fuar katılımları	5 (A, C, D, E, F)
İstihdam	5 (A, B, C, D, F)
Yurt dışı birim kira	5 (A, B, C, E, F)
Bilgisim danışmanlığı	4 (A, B, D, F)
Kalite/cevre belgeleri ve sertifikasyon	4 (C, D, E, F)
Marka/ patent tescili	3 (B, C, D)
Test/ klinik araştırma ve ruhsatlandırma	2 (E, F)
Pazara giriş raporları	1 (D)
Kurulum/ dekorasyon	1 (B)

*Araştırmanın 6ncı sorusu*, katılımcı işletmelerin Marka ve TURQUALITY® destek programları çerçevesindeki finansal olmayan destek unsurları arasında yer alan Yönetici Geliştirme Programı(YGP)'na katılım durumlarını incelemeye yöneliktir. İşletmelerin söz konusu eğitim programına katılım durumlarının dağılımı, Tablo 3'te gösterilen temalar çerçevesinde kategorize edilmiştir.

**Tablo 3.** Yönetici Geliştirme Programına Katılıma İlişkin Soruya Verilen Yanıtların Dağılımı

Yönetici Geliştirme Programına Katılım Durumları	Frekanslar
Düzenli olarak katılım sağlanması	3 (A, D, F)
Destek süresi boyunca bir veya birkaç defa katılım sağlanması	3 (B, C, G)
Hiç katılım sağlanmaması	1 (E)

Araştırmanın örneklem grubunda yer alan işletmelerin YGP'ye katılım durumları incelendiğinde, işletme E dışında kalan tüm işletmelerin en az bir kez katılım sağladığı anlaşılmaktadır. Bunların arasından A, D, F işletmelerinin düzenli olarak her eğitim döneminde uygun gördüğü personelleri söz konusu eğitim programından faydalandırıldığı; işletme B, C ve G'nin ise önceki dönemlerde bahsi geçen eğitimden yararlanmasına karşın her yıl düzenli katılım sağlanması yönünde bir işletme politikası bulunmadığı görülmektedir.

*Araştırmanın 7nci sorusu*, katılımcı işletmelerin Marka ve TURQUALITY® destek programları çerçevesindeki destek unsurlarının kapsayıcılığına ilişkin görüşleri ile ilave edilmesinde fayda gördükleri destek unsurlarının neler olduğunun tespiti üzerinedir. Destek unsurlarının kapsamının işletmelerin yurt dışındaki pazarlardaki ihtiyaçlarını karşılamada ne derece yeterli olduğuna ilişkin görüşlerin dağılımı Tablo 4'te, destek kapsamına dâhil edilmesinde fayda görülen destek unsurlarının dağılımı ise Tablo 5'te gösterilmiştir. Hâlihazırda destek kapsamında değerlendirilen harcama kalemlerinin işletmelerin uluslararası pazarlamadaki gereksinimlerini ne ölçüde karşıladığına ilişkin verilen yanıtlar incelendiğinde; A, B, C ve D işletmeleri tarafından Marka ve TURQUALITY® destek programları çerçevesinde sağlanan desteklerin kapsamının genel itibarıyla yeterli görüldüğü ortaya konulmuştur. İşletme C ve D tarafından sağlanan desteklerin kapsamını yeterli görülmesine karşın, hedef pazar uygulamasından kaynaklı olarak etkin şekilde faydalanılamadığının belirtildiği, E ve F işletmeleri tarafından sektörel ihtiyaçlar doğrultusunda desteğin kapsamının yetersiz kaldığına yönelik ifadelerde bulunulmuştur.

**Tablo 4.** Destek Unsurlarının Kapsayıcılığına İlişkin Verilen Yanıtların Dağılımı

Destek Unsurlarının Kapsayıcılığına İlişkin Değerlendirmeler	Frekans
Sektörel ihtiyaçlar doğrultusunda desteğin kapsamının yetersiz kalması	2 (E, F)
Kapsam yeterli görülmesine karşın, hedef pazar uygulamasından kaynaklı olarak kapsamdaki destek unsurlarından faydalanılamaması	2 (C, D)
Kapsam yeterli görülmesine karşın, hedef pazarın yerel mevzuata uyum şartlarına bağlı olarak destek oranında azalma meydana gelmesi	1 (B)
Kapsam yeterli görülmesine karşın, uygulamadaki kriterlerden dolayı kapsamdaki destek unsurlarından faydalanılamaması	1 (A)

Öte yandan; Marka ve TURQUALITY® destek programları çerçevesinde kapsamda yer almadığı halde işletmelerin uluslararası pazarlardaki faaliyetlerinin sürekliliği ve etkinliği açısından önem eden ve destek kapsamına alınması talep edilen harcama türleri Tablo 5'te gösterilmektedir.

**Tablo 5.** Kapsama Alınması İstenen Destek Unsurlarına İlişkin Verilen Yanıtların Dağılımı

Kapsama alınması istenen destek unsurları	Frekans
Yurt dışında iş geliştirme faaliyeti ve satış operasyonlarını yürüten personelin istihdamının desteklenmesi	3 (B, E, G)
Veri tabanı ve sunucu hizmetlerinin desteklenmesi	2 (C, D)
Yurt dışı fuar katılımlarına ilişkin nakliye harcamalarının desteklenmesi	2 (C, D)
Bilgisayar donanımlarının desteklenmesi	1 (D)
Yurt dışındaki lojistik operasyonlara ilişkin giderlerin desteklenmesi	1 (D)
TURQUALITY® programı çerçevesinde desteklenen ve hedef pazara girişte zorunlu olan veya avantaj sağlayan kalite/çevre belgelerine ilişkin listelerin farklı sektörlerin ihtiyaçları doğrultusunda güncellenmesi	1 (F)
Potansiyel müşterilerle gerçekleştirilecek B2B görüşmeleri çerçevesinde yurt dışı seyahat giderlerinin desteklenmesi	1 (G)
Bayilere yönelik düzenlenecek organizasyon harcamalarının desteklenmesi	1 (A)
Yurt dışı fuarda gerçekleştirilecek catering hizmetinin desteklenmesi	1 (A)

İşletmeler tarafından dile getirilen unsurlar arasında, uygulamaya esas kriterlerin esnetilmesi için gerekli düzenlemelere yönelik talepler olduğu gibi destek kapsamında bulunmayan faaliyetlere ilişkin harcamaların kapsama alınması da yer almaktadır. Bu yönde iletilen hususlar arasında; talep yoğunluğu en yüksek olan ve işletme B, E ve G tarafından belirtilen ilave destek unsuru, yurt dışında istihdam edilen personele ilişkin istihdam giderlerinin desteklenmesidir. Veri tabanı ve sunucu hizmetlerine ilişkin giderlerin desteklenmesi ile yurt dışı fuar katılımlarında ortaya çıkan nakliye harcamaları ise C ve D işletmeleri tarafından ortaya konulan desteğe konu edilmesi istenen harcama türleri arasında yer almaktadır.

Araştırmanın soru kılavuzunda yer alan *8-9 arası sorular*, araştırmanın örneklem grubunda yer alan işletmelerin Marka ve TURQUALITY® destek programları çerçevesinde kapsama alındıktan sonra kapsama alınmadan önceki döneme kıyasla *ihracat potansiyelindeki gelişime* ilişkindir. Bu bağlamda, destek süreciyle birlikte yurt dışı satışlardaki artış oranı ile ihracata yeni başlanan pazarlar ve hâlihazırda ihracat yapılan ülke sayısındaki artış incelenmektedir. Bu amaçla; *araştırmanın 8inci sorusu*, işletmenin destek kapsamına alınmasıyla birlikte yurt dışı satışlarda gösterdiği gelişimi gözlemlemeye yöneliktir. Yurt dışı satışlardaki artış oranına ilişkin verilen yanıtların dağılımı, Tablo 6'da gösterilen oranlar çerçevesinde kategorize edilmiştir.

**Tablo 6.** Yurt Dışı Satışlardaki Artış Oranına İlişkin Verilen Yanıtların Dağılımı

Yurt dışı satışlardaki artış oranı	Frekans
Artış görüldüğü belirtilmiş; ancak oran bilgisi paylaşılammıştır.	1 (B)
%0- 20	2 (C, F)
%21-50	1 (E)
%51-70	1 (A)
%71 ve üzeri	2 (D, G)

Tablo 6'da görüldüğü gibi; araştırmaya katılan işletmelerin hepsi Marka ve TURQUALITY® destek programları çerçevesinde kapsama alındıktan sonra yurt dışı satışlarında artış olduğunu ifade etmektedir. 10 yıldan uzun süredir destek kapsamında bulunan işletmeler arasından, işletme A'nın yurt dışı satışlarındaki artış oranı %51-70 aralığındayken, işletme C'nin yurt dışı satışlarının %0- 20 arasında artış gösterdiği anlaşılmaktadır. Öte yandan; destek kapsamına alındıktan sonraki dönemde yurt dışı satışları %70 ve üzerinde artış gösteren iki işletmeden işletme D'nin TURQUALITY® programı kapsamındaki destek süresi yaklaşık 9 yıl iken, işletme G'nin 2 yıldan kısa süredir Marka destek programı kapsamında olması dikkat çekmektedir. *Araştırmanın 9uncu sorusu*, işletmelerin destekle birlikte ihracata başladığı ülke ve hâlihazırda ihracat gerçekleştirmekte olduğu ülke sayısına ilişkindir. Destek başlangıcıyla birlikte ihracata başlanan ülke sayısı, Tablo 7'de gösterilen aralıklar çerçevesinde kategorize edilmiştir.

**Tablo 7.** İhracat Yapılan Ülke Sayısına İlişkin Verilen Yanıtların Dağılımı

İhracat Yapılan Ülke Sayısındaki Artış Miktarı	Frekans
1-5	3 (B, E, G)
6-20	2 (C, F)
21-50	1 (D)
51-70	0
71 ve üzeri	1 (A)

Tablo 7'de görüldüğü üzere; Marka ve TURQUALITY® destek programları kapsamına alındıktan sonra işletmelerin tamamının ihracat yaptıkları ülke sayısında artış gözlenmiştir. Bunların arasında; B, E ve G işletmelerinin ihracat yaptıkları ülke sayısını 0-5, C ve F işletmelerinin ise 6-20 aralığında artırdığı gözlemlenmekteyken, 10 yıldan uzun süredir destek kapsamında bulunan işletme A'nın destek süresince 70'ten fazla yeni ülkeye ihracata başlamış olması ön plana çıkmaktadır.

Araştırmanın soru formunda yer alan *10-13 arası sorular*, Marka ve TURQUALITY® destek programları çerçevesinde sağlanan desteklerin işletmelerin *uluslararasılaşma performans ölçütlerindeki katkılarını*

değerlendirmeye yöneliktir. Bu amaçla, Sullivan (1994) tarafından ortaya konulan uluslararasılaşma derecesinin performans ölçütlerini oluşturan ihracatın toplam satışlardaki payı, gerçekleştirilen Ar-Ge faaliyetleri ve Ar-Ge'ye yapılan yatırım, tanıtım faaliyetlerinin yoğunluğu, dış satışlardan gelen kârın toplam kâr içerisindeki payındaki değişimin tespitine çalışılmıştır. *Araştırmanın 10uncu sorusu*, işletmelerin destek kapsamına alındıktan sonraki dönemde ihracat satışlarının toplam satışlar içindeki payında artış olup olmadığının belirlenmesine ilişkindir. Destek başlangıcıyla birlikte ihracatın toplam satışlar içindeki payındaki artışa ilişkin verilen yanıtların dağılımı, Tablo 8'de gösterilen oranlar çerçevesinde kategorize edilmiştir.

**Tablo 8.** İhracatın Toplam Satışlar İçindeki Payındaki Artış Oranının Dağılımı

İhracatın Toplam Satışlar İçerisindeki Payındaki Artış Oranı	Frekans
Artış görüldüğü belirtilmiş; ancak oran bilgisi paylaşılammıştır.	1 (B)
%0 - %5	2 (C, E)
%6 - 20	3 (D, F, G)
%21-50	1 (A)

Tablo 8'de ortaya konulan frekans dağılımlarına bakıldığında, ihracatın toplam satışlar içerisindeki payındaki artışa ilişkin beyanda bulunan işletmelerden D, F, G işletmelerinin, kapsama alındıktan sonra %6 ila 20 aralığında değişen oranlarla söz konusu payı artırdığı görülmektedir. Sullivan (1994)'ın uluslararasılaşma derecesinin performansa dayalı ölçütlerinden olan Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu ile Ar-Ge'ye yapılan yatırımların, *araştırmanın 11inci sorusu* çerçevesinde destek öncesi ve sonrası dönemler için karşılaştırılması amaçlanmaktadır. Söz konusu soru, işletmelerin destek kapsamına alınmasıyla birlikte Ar-Ge faaliyetlerinde ve bu alana yönelik yapılan yatırımlarda artış olup olmadığı ile Ar-Ge faaliyetlerine yönelik faydalanılan destek unsurlarını ortaya koymaktadır. Ar-Ge'ye yönelik faydalanılan destek unsurlarına ilişkin verilen yanıtların dağılımı, Tablo 9'da gösterilen temalar çerçevesinde kategorize edilmiştir.

**Tablo 9.** Ar-Ge'ye İlişkin Destek Unsurların Dağılımı

Ar-Ge'ye yönelik faydalanılan destek unsurları	Frekans
Hedef pazara yönelik kalite belgeleri ve sertifikasyon giderleri	3 (A, C, D)
Mühendis istihdamı	3 (C, D, F)
Hedef pazara yönelik test giderleri	2 (A, E)
Ar-Ge'ye yönelik faydalanılan destek unsurunun bulunmaması	2 (B, G)
Hedef pazara yönelik ruhsatlandırma giderleri	1 (E)

Ar-Ge'ye ilişkin destek unsurların dağılımını gösteren Tablo 9 incelendiğinde; hedef pazara yönelik kalite belgeleri ve sertifikasyon giderleri ile mühendis istihdamına ilişkin destek unsurlarından yoğunlukla faydalandığı anlaşılmaktadır. İşletmelerin uluslararası pazarlarda değişen talep koşulları ile farklılaşan müşteri tercihlerine yönelik gerçekleştirilen Ar-Ge faaliyetlerine ilişkin olarak C ve D işletmeleri, hedef pazara yönelik kalite belgeleri ve sertifikasyona ait giderlerin yanı sıra mühendis istihdamı kapsamındaki desteklerden de faydalandıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca; mühendis istihdamına ilişkin desteklerden faydalandığı bilgisi işletme F tarafından da iletilmiştir. Bununla birlikte; A işletmesi belgelendirme ve sertifikasyon harcamaları ile hedef pazara yönelik test giderlerine; benzer şekilde E işletmesi de hedef pazara yönelik test ve ruhsatlandırma harcamalarına ilişkin desteklerden yararlandığını ifade etmiştir.

*Araştırmanın 12nci sorusu*, destek kapsamına alındıktan sonraki dönemde işletmelerin hedef pazarlarında gerçekleştirdiği tanıtım faaliyetlerindeki artış ile marka bilinirliğine en fazla katkıyı sağladığı düşünülen tanıtım faaliyetlerini sorgulamaktadır. Marka bilinirliğine en fazla katkıyı sağladığı düşünülen tanıtım faaliyetlerinin dağılımı, Tablo 10'da gösterilen temalar çerçevesinde kategorize edilmiştir. İşletmeler açısından marka bilinirliğine katkısının en fazla olduğu düşünülen tanıtım faaliyetlerinin dağılımı incelendiğinde; yoğunluğu en yüksek olan iki tanıtım faaliyeti öne çıkmakta olup, 7 işletmeden 6'sının sosyal medya, web



sitesi ve dijital platformlarda tanıtımın, 5'i büyük ve prestijli fuarlara katılım sağlanmasını marka bilinirliğine en fazla katkısı sağladığı yönünde görüş bildirdiği anlaşılmaktadır.

**Tablo 10.** Marka Bilinirliğine En Fazla Katkı Sağlayan Tanıtım Faaliyetlerinin Dağılımı

Marka bilinirliğine en fazla katkısı sağlayan tanıtım faaliyetleri	Frekanslar
Sosyal medya, web sitesi ve dijital platformlarda tanıtım	6 (A, B, D, E, F, G)
Büyük ve prestijli fuarlara katılım	5 (A, C, D, E, F)
Sektörel dergilere verilen ilanlar	2 (A, C)
Basılı tanıtım materyalleri	2 (B, F)
TV reklamları ve tanıtım filmleri	2 (B, G)
Ürün tanıtım görselleri	1 (D)
Promosyon malzemeleri	1 (D)
Yurt dışı birim ve fuarlardaki ürün teşhir malzemeleri	1 (C)
Ürün tanıtım organizasyonları	1 (B)
Sponsorluk faaliyetleri	1 (E)

Öte yandan; *araştırmanın 13üncü sorusu*, işletmelerin destek kapsamına alındıktan sonraki dönemde dış satışlardan gelen kârın toplam kâr içindeki payında artış olup olmadığını gözlemlemeye yöneliktir. Destek başlangıcıyla birlikte dış satışlardan gelen kârın toplam kâr içindeki payındaki artışa ilişkin verilen yanıtların dağılımı, Tablo 11'de gösterilen oranlar çerçevesinde kategorize edilmiştir. Söz konusu tabloda ortaya konulan frekans dağılımlarından, dış satışlardan gelen kârın toplam kâr içindeki payındaki artışa ilişkin olarak, B ve F işletmeleri söz konusu oranda destek kapsamına alındıktan sonraki dönemde artış gözlemlendiğine yönelik beyanda bulunulmuş ancak bir oran belirtilmemiştir. Kalan işletmeler arasında, işletme G'nin % 51'den fazla artış oranıyla başı çektiği, A ve D işletmelerinin ise % 31- %50 aralığında kaldığı görülmektedir.

**Tablo 11.** Dış Satışlardan Gelen Kârın Toplam Kâr İçindeki Payındaki Artış Oranının Dağılımı

Dış satışlardan gelen kârın toplam kâr içindeki payındaki artış oranı	Frekans
Artış görüldüğü belirtilmiş; ancak oran bilgisi paylaşılmamıştır.	2 (B, F)
% 0 -%10	1 (E)
%11-%30	1 (C)
%31-%50	2 (A, D)
%51 ve üzeri	1 (G)

Araştırmanın 14-16ncı soruları, araştırmanın örneklem grubunda yer alan işletmelerin Marka ve TURQUALITY® destek programları çerçevesinde sağlanan desteklerin, *uluslararasılaşma stratejilerinin planlanması ile sürdürülebilirliğinin sağlanması üzerindeki katkılarına* ilişkindir. Bu çerçevede; desteğe başvuru yapıldığı dönemde uygulanan ön inceleme çalışması ile söz konusu destek programları çerçevesinde kurumsal altyapıyı geliştirmeye yönelik destekler arasında yer alan Stratejik İş Planı ve Gelişim Yol Haritasının işletmelerin uluslararasılaşma sürecindeki faaliyetlerinin belirli bir plan dâhilinde etkin bir şekilde uygulanmasına yansımaları ele alınacaktır. Ayrıca; örneklem grubunda yer alan işletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet gücünün artırılmasında bahse konu desteklerin hangi açılardan fayda sağladığına ilişkin değerlendirmelere yer verilmektedir.

*Araştırmanın 14üncü sorusu*, işletmelerin farklı operasyonel alanlardaki performanslarının söz konusu destek programları kapsamına alınmak için yeterli olup olmadığına ilişkin değerlendirmelerin yapıldığı ön inceleme çalışması ile ilgilidir. Bu soru ile işletmenin çalışmanın sonuçlarına ilişkin yerindelik tespitleriyle uluslararasılaşma sürecinde bulunulan konum ve gelişime açık alanların belirlenmesindeki fonksiyonu

araştırılmıştır. Elde edilen cevaplara göre; TURQUALITY® programı çerçevesinde 7 yıldan uzun süredir destek kapsamında bulunan A, B, C, D ve E işletmeleri tarafından şirketin destek kapsamında alındığı dönemden bu yana destek süreçlerinin yürütülmesinden sorumlu personelde değişiklik gerçekleştiği ortaya konulmuştur. Buna bağlı olarak; TURQUALITY® Yönetim Danışmanlığı firmaları tarafından gerçekleştirilen ön inceleme çalışmasında yer verilen tespitlerin yerindeliğine ilişkin net bir bilgi bulunmadığı ifade edilmiştir. Bu kapsamda alınan dönüşlerden, araştırmaya katılan işletmelerin büyük bölümünde ön inceleme çalışmasının sonuçlarına yönelik kurumsal hafıza eksikliği bulunduğu anlaşılmakla birlikte, yurt dışı pazarlama operasyonlarına katkı sağlayan şirket bünyesindeki iş süreçlerindeki eksikliklerin ve gelişim alanlarının tespiti açısından objektif bir değerlendirme ortaya koyduğu hususunda uzlaşıldığı görülmüştür.

*Araştırmanın 15inci sorusu* kapsamında Gelişim Yol Haritası Çalışmasının (GYH) uluslararasılaşma stratejilerinin planlanmasındaki katkılarının dağılımı, Tablo 12’de gösterilen temalar çerçevesinde kategorize edilmiştir. Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan tüm işletmeler için Gelişim Yol Haritası Çalışmasının uluslararasılaşma stratejilerinin planlanmasındaki katkıları bağlamında ilk sırada hedef ülkedeki faaliyetlerin genel çerçevesinin oluşturulmasının geldiği görülmektedir. Bunun yanı sıra; işletmenin yürüttüğü tüm faaliyetleri göz önünde bulundurarak tüm birimleriyle makro ölçekte değerlendirme imkânı sunan bir kılavuz niteliğinde olduğu A, C, D, F ve G işletmeleri tarafından dile getirilen hususlardandır. Bu çerçevede ortaya konulan diğer katkılar ise, söz konusu çalışmanın hedef ülke seçicimde yol gösterici olması ve hedef pazara giriş zamanlamasının isabetli gerçekleştirilmesiyle ilişkilidir.

**Tablo 12.** GYH’nin Uluslararasılaşma Stratejilerinin Planlanmasındaki Katkılarının Dağılımı

GYH’nin uluslararasılaşma stratejilerinin planlanmasındaki katkıları	Frekanslar
Hedef ülkedeki faaliyetlerin genel çerçevesinin oluşturulması	7 (A, B, C, D, E, F, G)
Şirketi tüm birimleriyle makro ölçekte değerlendirme imkânı vermesi	5 (A, C, D, F, G)
Hedef ülke seçimi sürecine katkı sağlaması	2 (A, E)
Hedef pazara girişin doğru zamanda yapılmasında etkili olması	2 (B, F)

*Araştırmanın 16ncı sorusu* kapsamında ise, Marka ve TURQUALITY® destek programları çerçevesinde sağlanan desteklerin uluslararası pazarlama stratejilerinin gelişimiyle, işletmelere uluslararası pazarlardaki küresel rakiplere karşı rekabet gücü kazandırıp kazandırmadığı incelenmektedir. Desteklerin etkisiyle uluslararası pazarlarda işletmelere rekabet gücü kazandıran unsurların dağılımı Tablo 13’te gösterilen temalar çerçevesinde kategorize edilmiştir.

**Tablo 13.** Uluslararası Pazarlarda İşletmelere Rekabet Gücü Kazandıran Unsurların Dağılımı

Uluslararası pazarlarda işletmelere rekabet gücü kazandıran unsurlar	Frekanslar
Tanıtım faaliyetlerine yapılan yatırım	4 (A, D, E, F)
Yurt dışı fuarlara yapılan yatırım	3 (A, E, F)
Marka değeri ve marka kültürünün kazandırılması	2 (B, G)
Maliyetlerin azaltılmasıyla pazara nüfuz etme ve sürekliliğin sağlanması	2 (B, G)
Marka konumlandırma faaliyetlerine ilişkin danışmanlık faaliyetleri yatırımı	1 (F)
Yönetici Geliştirme Programı’yla insan kaynağına yapılan yatırım	1 (G)

Tablo 13’te ortaya konulan frekans dağılımı incelendiğinde, hedef pazarlarda gerçekleştirilen tanıtım faaliyetleri ile büyük çaplı ve prestijli yurt dışı fuarlarda yer almanın uluslararası pazarlarda işletmelere büyük ölçüde rekabet avantajı sağladığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte; B ve G işletmeleri tarafından, söz konusu desteklerin uluslararası pazarlama faaliyetlerine yönelik maliyetlerin azaltılmasıyla pazara nüfuz edilmesine ve sürekliliğin sağlanmasına katkıda bulunduğu ortaya konulmuştur. Diğer taraftan; Marka ve TURQUALITY® destek programlarının marka değeri ve kültürü bilincine vurgu yaparak markalaşma vizyonu

kazandırması ve beşeri sermayeye yapılan yatırımın uluslararası pazarlarda kazandırdığı rekabet gücüne B ve G işletmeleri tarafından vurgu yapılmıştır.

Araştırmanın *17nci ve 18inci soruları*, araştırmanın örneklem grubunda yer alan işletmelerin Marka ve TURQUALITY® destek programları çerçevesinde sağlanan desteklerin, potansiyel hedef pazarlara giriş kararının alınmasında büyük oranda belirleyici olan *uluslararası pazarlama çevresinin incelenmesine yönelik faaliyetlerin etkinliği ve sürekliliğini* irdelemektedir. Bu kapsamda; hedef pazar koşullarının tespiti ve buna yönelik uyumluluğun sağlanması amacıyla alınan danışmanlık faaliyetleri ile hedef pazara girişte gerekli olan belge ve sertifikalara ilişkin harcamalara ilişkin desteklerden faydalanma düzeyi değerlendirilmektedir. *Araştırmanın 17nci sorusu*, hedef pazardaki talep ve rekabet koşullarının doğru saptanması ve buna göre firma altyapısının güçlendirilmesine ilişkin faydalanılan danışmanlık desteklerine ilişkindir. Uluslararası pazarlama çevresinin incelenmesi kapsamındaki desteklerden faydalanılan danışmanlıkların dağılımı, Tablo 14’te gösterilen temalar çerçevesinde kategorize edilmiştir. Buna göre; C, E, F ve G işletmelerinin, pazara giriş danışmanlığı kapsamındaki desteklerden faydalandığı ve böylelikle hedef pazar koşullarının incelenmesi, müşteri ve rakip analizi gibi konularda gerekli bilgi birikimini oluşturduğu görülmektedir. Diğer taraftan; araştırmaya katılan 7 işletmeden A işletmesi hariç bütün işletmelerin uluslararası pazar koşullarının saptanması neticesinde ilgili pazarlarda etkin bir pazarlama faaliyeti yürütmek ve rekabet gücünü artırmak amacıyla kurumsal alt yapıyı geliştirmeye yönelik danışmanlık faaliyetleri kapsamındaki desteklerden faydalandığı anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra, yurt dışındaki operasyonlar ile yurt içindeki operasyonlarının entegrasyonunu sağlayan bilişim danışmanlıklarının da hedef pazar koşullarına adaptasyon sağlanmasında etkili olduğu A, B, C ve D işletmeleri tarafından dile getirilmiştir.

**Tablo 14.** Uluslararası Pazarlama Çevresinin İncelenmesine İlişkin Danışmanlıkların Dağılımı

Uluslararası Pazarlama Çevresine Yönelik Danışmanlıklar	Frekanslar
Yönetim Danışmanlığı	6 (B, C, D, E, F, G)
Bilişim Danışmanlığı	4 (A, B, C, D)
Pazara Giriş Danışmanlığı	4 (C, E, F, G)
Tasarım Danışmanlığı	2 (B, D)

*Araştırmanın 18inci sorusu*, destek süresince araştırmanın örneklem grubunu oluşturan işletmeler tarafından tespit edilen, hedef pazarlara girişte zorunluluk arz eden veya rekabet avantajı sağlayan kalite ve çevre belgeleri/sertifikaları ile ürüne yönelik test ve analiz işlemleriyle, ruhsatlandırma harcamaları kapsamında faydalanılan destek unsurlarını incelemeye yöneliktir. Bu kapsamda hedef pazara girişte gerekli teknik koşulların sağlanmasına ilişkin faydalanılan destek unsurlarının dağılımı, Tablo 15’te gösterilen temalar çerçevesinde kategorize edilmiştir. Buna ilişkin frekans dağılımı incelendiğinde; C, D, E ve F işletmelerinin hedef pazara yönelik kalite test ve analizine ilişkin giderler kapsamındaki desteklerden faydalandığı görülmektedir. Kalite belgelerinin ve sertifikaların teminine yönelik olarak ise, söz konusu işletmelere ek olarak işletme A’nın da anılan destek unsurundan faydalandığı anlaşılmaktadır. Öte yandan; B ve G işletmelerinin yetkilileri tarafından hedef pazara yönelik kalite belgeleri ve sertifikasyon ile test ve ruhsatlandırma harcamalarına ilişkin desteklerden faydalanılmadığı ifade edilmiştir.

**Tablo 15.** Hedef Pazara Girişte Koşulların Sağlanmasına Yönelik Destek Unsurlarının Dağılımı

Hedef pazara giriş koşullarına yönelik destek unsurları	Frekanslar
Hedef pazara yönelik kalite belgelerinin ve sertifikaların temini	5 (A, C, D, E, F)
Hedef pazara yönelik kalite testlerinin ve analizlerinin gerçekleştirilmesi	4 (C, D, E, F)
Hedef pazar belgelendirme/sertifika desteklerinden faydalanılmamıştır.	2 (B, G)

*Araştırmanın 19uncu ve 20inci soruları*, katılımcı işletmelerin uluslararası pazarlarda *hedef pazar seçimi süreçlerinde izlediği stratejiler* ile Marka ve TURQUALITY® destek programları sistematığının hedef pazar esaslı olarak revize edilmiş olmasının bu sürecin etkin yürütülmesindeki katkılarını incelemeye yöneliktir. Bu çerçevede; destek sürecinin yeni ülkelerde ihracata başlamada tetikleyici olup olmadığı ile uluslararası

pazarlamaya ilişkin yaygınlaşma/derinleşme stratejilerinden hangisinin işletme tarafından benimsendiğinin yanı sıra hedef pazar esaslı destek uygulamasının etkinliğine ilişkin değerlendirmeler ele alınacaktır. *Araştırmanın 19uncu sorusu*, Marka ve TURQUALITY® destek programlarıyla birlikte daha önceden ihracat yapılmayan ülkelerde ihracata başlanıp başlanmadığı ile kısıtlı sayıda pazarda derinleşme veya daha çok pazarda yaygınlaşma stratejilerinden hangisinin uygulandığını belirlemeye yöneliktir. Bu kapsamda desteklerin işletmelerin hedef pazara giriş politikaları üzerindeki etkilerinin dağılımı, Tablo 16’da gösterilen temalar çerçevesinde kategorize edilmiştir. Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan tüm işletmelerin destek kapsamına alındıktan sonra yeni ülkelerde ihracata başladığı görülmektedir. Bununla birlikte; B, C, D, E, G işletmelerinin uluslararası pazarlama politikaları çerçevesinde belirli pazarlarda derinleştiği, A ve F işletmelerinin ise ihracat odaklı olarak potansiyel taşıyan tüm pazarlarda yaygınlaşma stratejisine sahip olmakla birlikte çok sınırlı sayıda pazarda derinleşme motivasyonuna sahip olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 16.** Desteklerin İşletmelerin Hedef Pazara Giriş Politikalarına Etkilerinin Dağılımı

Desteklerin işletmelerin hedef pazara giriş politikalarına etkileri	Frekanslar
Destekle birlikte yeni ülkelere ihracata başlanması	7 (A, B, C, D, E, F, G)
Belirli pazarlarda derinleşme	5 (B, C, D, E, G)
Potansiyel taşıyan tüm pazarlarda yaygınlaşma ve çok kısıtlı sayıda pazarda derinleşme	2 (A, F)

Öte yandan; *araştırmanın 20nci sorusuyla*, Marka ve TURQUALITY® destek programlarının sistematığının hedef pazar esaslı destek yaklaşımıyla yeniden yapılandırılmasının uluslararası pazarlama süreçlerinin planlanmasına etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu çerçevede; hedef pazar esaslı destek yaklaşımının uluslararası pazarlama süreçlerinin planlanmasına etkileri, Tablo 17’de gösterilen temalar çerçevesinde kategorize edilmiştir.

**Tablo 17.** Hedef Pazar Esaslı Destek Yaklaşımının Uluslararası Pazarlama Süreçlerinin Planlanmasına Etkilerinin Dağılımı

Hedef pazar esaslı destek yaklaşımının uluslararası pazarlama süreçlerinin planlanmasına etkileri	Firma Kodları
Hedef pazardaki faaliyetlerin planlanması	5 (A, B, C, D, G)
Hedef pazar yaklaşımının uluslararası pazarlama süreçleri üzerindeki etkinliğinin artırılması açısından birtakım revizyonlara duyulan ihtiyaç	4 (B, C, E, F)
Uluslararası pazarlamada stratejik kararların şekillendirilmesi	4 (B, C, D, G)
Hedef pazarda sürdürülebilirliğin ve öngörülebilirliğin sağlanması	2 (C, D)
Hedef pazar seçiminin gerçekleştirilmesi	1 (A)
Hedef pazar bazında ayrılacak bütçelerin belirlenmesi	1 (A)
Hedef pazar destek süresinin bağlayıcılığının yatırımların ertelenmesine yol açması	1 (E)

Buradaki frekans dağılımından da anlaşılacağı üzere; araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğu (A, B, C, D ve G) hedef pazar esaslı destek yaklaşımının hedef pazarda yürütülen tüm faaliyetlerin etkin planlanmasına katkı sağladığını ifade etmektedir. Bunun yanı sıra; B, C, E ve F işletmeleri hedef pazar yaklaşımının uluslararası pazarlama süreçleri üzerindeki etkinliğinin artırılması açısından bir takım ilave düzenlemelere ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedirler. Öte yandan; hedef pazar esaslı destek yaklaşımının, hedef pazarların belirli bir plan ve çalışma çerçevesinde belirlenmesine yönlendirmesi neticesinde ortaya konulan analiz ve tespitlerin kurumsal uluslararası pazarlama stratejilerini şekillendirdiği B, C, D ve G işletmeleri tarafından iletilen hususlar arasındadır. Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğunca hedef pazar yaklaşımının uluslararası pazarlama planlaması açısından faydalı olmakla birlikte, ilave düzenleme ve istisnai uygulamalara ihtiyaç duyulduğu belirtilmesine karşın; hedef pazar esaslı destek yaklaşımının hedef

pazardaki destek süresinin bağlayıcılığının yapılacak yatırımların ertelenmesine yol açması yönünde bir etkisinin bulunduğu da İşletme E tarafından ifade edilmiştir.

*Araştırmanın 21inci ve 22nci soruları ile* katılımcı işletmelerin belirledikleri hedef pazarlarda uyguladıkları *pazarlama programlarının seçiminde ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında* Marka ve TURQUALITY® destek programları çerçevesinde uygulanan desteklerin etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu çerçevede; destek sürecinde uluslararası pazarlarda satış ve dağıtım ağlarının oluşturulması ve çeşitlendirilmesiyle destek kapsamına alındıktan sonra yurt dışı birim sayısında artış olup olmadığı sorgulanmakta ve tanıtım faaliyetlerindeki artışın yanı sıra, en yoğun olarak tercih edilen tanıtım faaliyetleri araştırılmaktadır.

*Araştırmanın 21inci sorusu*, araştırmaya katılan işletmelerin uluslararası pazarlarda satış ve dağıtım ağlarının yapılandırılmasıyla çeşitlendirilmesinin yanı sıra destek kapsamına alındıktan sonraki süreçte yurt dışı birim sayısında artış olup olmadığına ilişkindir. Bu kapsamda desteklerin hedef pazarlarda satış ve dağıtım ağlarının oluşturulması ve çeşitlendirilmesi üzerindeki etkileri, Tablo 18’de belirtilen temalar çerçevesinde kategorize edilmiştir. Buradan, araştırmanın örneklem grubunda yer alan tüm katılımcı işletmeler tarafından destek kapsamına alındıktan sonra farklı ülkelerde yeni yurt dışı birim açıldığı anlaşılmaktadır. Bunların arasından işletme D ve işletme G tarafından Marka ve TURQUALITY® destek programları kapsamına alındıktan sonra ilk kez yurt dışında birimlerin açılması yönünde girişimde bulunulduğu görülmektedir. B ve F işletmeleri ise TURQUALITY® program kapsamına alındıktan sonraki süreçte hedef pazarlarında yurt dışı birimlerin sayısını artırdıklarını ifade etmiştir.

**Tablo 18.** Desteklerin Hedef Pazarlarda Satış Ve Dağıtım Ağlarının Oluşturulması ve Çeşitlendirilmesi Üzerindeki Etkilerinin Dağılımı

Desteklerin hedef pazarlarda satış ve dağıtım ağlarının oluşturulması ve çeşitlendirilmesi üzerindeki etkileri	Frekanslar
Farklı ülkelerde yeni yurt dışı birim açılması	7 (A, B, C, D, E, F, G)
Mevcut hedef pazarlarda daha fazla sayıda yurt dışı birim açılması	2 (B, F)
Yurt dışı birim yapılanmasının kapsama alındıktan sonra oluşturulması	2 (D, G)
Toplam yurt dışı birim sayısında artış bulunmaması	1 (E)

*Araştırmanın 22nci sorusu ile* Marka ve TURQUALITY® destek programları çerçevesindeki desteklerin işletmelerin tanıtım faaliyetleri üzerindeki etkileri ile en yoğun olarak destek alınan tanıtım faaliyetlerinin içeriği araştırılmaktadır. Buna ilişkin olarak; en yoğun olarak destek alınan tanıtım faaliyetlerinin dağılımı Tablo 19’da belirtilen temalar çerçevesinde kategorize edilmiştir.

**Tablo 19.** En Yoğun Olarak Destek Alınan Tanıtım Faaliyetlerinin Dağılımı

En yoğun olarak destek alınan tanıtım faaliyetleri	Frekanslar
Sosyal medya, web sitesi ve dijital platformlarda tanıtım	5 (A, B, D, F, G)
Büyük, prestijli fuarlara geniş içerikli katılım	4 (A, C, E, F)
Sektörel dergi reklamları	3 (A, C, F)
Basılı tanıtım materyalleri	2 (B, F)
TV reklamları ve tanıtım filmleri	2 (B, G)
Distribütör tarafından gerçekleştirilen tanıtımlar	1 (A)
Yurt dışı birim ve fuarlardaki ürün teşhir malzemeleri	1 (C)
Tanıtım organizasyonları	1 (B)
Ürün tanıtım görselleri	1 (D)
Promosyon malzemeleri	1 (D)
Sponsorluk faaliyetleri	1 (E)

Bu noktada; sosyal medya, web sitesi ve dijital platformlarda gerçekleştirilen tanıtım ön plana çıkmaktayken, büyük, prestijli fuarlara geniş içerikli katılım sağlanması da A, C, E, F işletmelerinin en yoğun olarak faydalandıklarını ifade ettikleri tanıtım faaliyetleri arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra; araştırmaya katılan işletmeler tarafından yoğun olarak faydalandığı belirtilen diğer tanıtım faaliyetleri ise; sektörel dergi reklamları, basılı tanıtım materyalleri, TV reklamları ve tanıtım filmlerini kapsamaktadır.

*Araştırmanın 23üncü sorusu*, Marka ve TURQUALITY® destek programlarının yurt dışı operasyonların koordinasyonu ve yurt dışında kurulan ortaklıkların organizasyon yapılarının kurgulanması aracılığıyla işletmelerin uluslararası pazarlarda örgütlenme kararları üzerinde etkisinin bulunup bulunmadığını sorgulamaktadır. Bu kapsamda; desteklerin yurt dışı operasyonların koordinasyonu ve yurt dışı ortaklıkların organizasyon yapısı üzerindeki katkıları Tablo 20’de belirtilen temalar çerçevesinde kategorize edilmiştir.

**Tablo 20.** Desteklerin yurt dışı operasyonların koordinasyonu ve yurt dışı ortaklıkların organizasyon yapısı üzerindeki katkılarının dağılımı

Desteklerin yurt dışı operasyonların koordinasyonu ve yurt dışı ortaklıkların organizasyon yapısı üzerindeki katkıları	Frekanslar
Yurt dışı şirketlere ilişkin organizasyon yapılarının planlanması	5 (A, B, C, F, G)
Şirket kurulumuyla yurt dışı organizasyon yapılanmasına gidilecek ülkelerin tespiti	4 (D, E, F, G)
Yurt dışı pazarlama ihtiyaçlarının belirlenmesi	2 (A, F)
Yurt dışı pazarlama faaliyetlerinin planlanması	2 (A, F)
Yurt dışı organizasyon yapısındaki eksikliklerin tespiti	2 (B, C)

Tablo 20’de yer alan ifadelerden; desteklerin yurt dışı operasyonların koordinasyonu ve yurt dışı ortaklıkların organizasyon yapısı üzerindeki katkılarının A, B, C, F ve G işletmeleri tarafından yurt dışı şirketlere ilişkin organizasyon yapılarının planlanması yönünde olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda ön plana çıkan diğer bir katkı unsuru ise, araştırmaya katılan D, E, F, G işletmeleri tarafından ortaya konulan yurt dışı şirket kurulumuyla yurt dışı organizasyon yapılanmasına gidilecek ülkelerin tespitinin sağlanmasına yöneliktir.

*Araştırmanın 24üncü sorusu*, araştırmaya katılan işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin daha etkin yönetilmesi amacıyla, Marka ve TURQUALITY® destek programları çerçevesindeki *destek sürecinin işleyişi ve destek programlarının kapsamına ilişkin değerlendirmeleri ve önerilerine* yöneliktir. Bu kapsamda; işletmelerin Marka ve TURQUALITY® destek programları çerçevesinde ilettiği talepler Tablo 21’de belirtilen temalar çerçevesinde kategorize edilerek genel itibarıyla derlenmiştir. Buradan, araştırmaya katılan işletmeler tarafından Marka ve TURQUALITY® programları destek süreci ve destek unsurlarının kapsamına ilişkin talepler incelendiğinde, destek unsurları bazındaki uygulamaya yönelik düzenleme değişikliklerini içeren taleplerin en büyük paya sahip olduğu görülmektedir. Bunu, hedef pazar esaslı destek uygulamasında bazı destek unsurları için hedef pazar tespitinin zorunluluğuna istisna getirilmesi izlemektedirken ilave harcama unsurlarının destek kapsama alınmasına ve destek sürecindeki uygulamalara ilişkin genel nitelikli talepler ile destek sürelerine yönelik talepler de araştırmanın örneklem grubunda yer alan işletmeler tarafından iletilmiştir.

**Tablo 21.** Marka ve TURQUALITY® Destek Programları Süreci ve Destek Unsurlarının Kapsamına İlişkin Taleplerin Genel Dağılımı

Marka ve TURQUALITY® destek programları süreci ve destek unsurlarının kapsamına ilişkin talepler	Frekanslar
Destek unsurları bazında iletilen talepler	14
Hedef pazar esaslı destek uygulamasına ilişkin talepler	8
İlave harcama unsurlarının destek kapsama alınmasına ilişkin talepler	7
Destek sürecindeki uygulamalara ilişkin genel nitelikli talepler	7
Destek sürelerine ilişkin talepler	6

Diğer taraftan; destek unsurları bazında iletilen talepler söz konusu destek programlarının uygulama usul ve esaslarına ilişkin değişiklik taleplerini kapsamaktadır. Bu bağlamda işletmeler tarafından mevzuat değişikliğiyle yeniden düzenlenmesi talep edilen hususlar; büyük oranda istihdam desteğine ilişkin olup, yurt dışı birim kira, yurt dışı fuar katılımı ve tanıtım desteğine ilişkin öneriler de ayrıca iletilmiştir. Öte yandan; hedef pazar uygulamasında bir takım istisnai unsurlar gözetilerek düzenleme değişikliğine gidilmesi A, D, E ve F işletmeleri tarafından belirtilmiş olup, veri tabanı ve sunucu hizmetleri, makine teçhizat, lojistik operasyonlara ilişkin giderlerin desteklenmesi ilave unsurların destek kapsamına alınmasına ilişkin C ve D işletmeleri tarafından talep iletilmiştir. Destek sürecindeki uygulamalara ilişkin genel nitelikli talepler arasında TURQUALITY® destek mevzuatı ve iş süreçlerine ilişkin firmalara eğitim verilmesinin gerekliliği A ve F işletmeleri tarafından dile getirilmiştir. Diğer taraftan; B ve F işletmeleri ise ülke ve sektör bazlı farklılıklar gözetilerek mevzuatın uygulamadaki yükümlülüklerine istisna getirilmesi, Ticaret Müşavirliği/Ataşeliği onayına tabi destek başvuru belgelerinin elektronik ortamda onaylanması, destek oranlarının artırılması gibi taleplerde bulunmuştur. Ayrıca, destek sürelerine ilişkin talepler bağlamında ise, danışmanlıkların kapsamının genişletilerek kurumsal altyapıyı geliştirmeye yönelik danışmanlıkların ilk 5 yıllık destek süresiyle sınırlandırılmaması, stratejik öneme sahip hedef pazarlarda ilave destek süresi sağlanması, proje bazlı faaliyet gösteren şirketler için destek süresinin ülke bazında değil proje bazında belirlenmesi gibi hususlar dile getirilmiştir.

### Sonuç ve Tartışma

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri uluslararası pazarlardaki finansal, ticari, sosyokültürel ve ekonomik risklerin yanı sıra, işletmelerin kurumsal altyapıları ile operasyonel ve organizasyonel kapasitesinin yeterliliği uluslararasılaşma sürecindeki pazarlama faaliyetlerinin koordinasyonunu ve etkinliği üzerinde belirleyici olmaktadır. Bu kapsamda, Türkiye'deki ihracatçı işletmelerin uluslararası pazarlara hazırlık, tutundurma ve pazarlama ve markalaşma evrelerine yönelik olarak T.C. Ticaret Bakanlığı tarafından sağlanan destekler arasında yer alan Marka ve TURQUALITY® destek programları, markalaşma ve katma değerli ürün ihracatına odaklanan yapısı ile işletmelerin uluslararasılaşma sürecindeki tüm ihtiyaçlarını topyekûn karşılamayı hedeflemektedir. Buna yönelik olarak; Marka ve TURQUALITY® destek programları çerçevesinde işletmelerin gelişime ihtiyaç duyduğu alanlar ile hedef pazara yönelik gereksinimlerinin tespiti, işletmelerin uluslararası pazarlama planlarının oluşturularak uluslararasılaşma sürecinin yönetilmesinde önem arz etmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin söz konusu destek programlarının hem finansal hem de finansal olmayan destek unsurlarından aktif olarak faydalandığı görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğu tarafından, ilave destek unsurlarına duyulan ihtiyaçtan ziyade, destek uygulamasında bir takım yeni düzenlemelere gidilmesi gerektiği yönünde görüş bildirilmiştir. Bu kapsamda, bazı destek unsurları için hedef pazar tespiti yapılamadığından desteklerden etkin şekilde faydalanılamadığı ortaya konulmuştur. Ayrıca; Marka ve TURQUALITY® destek programları çerçevesinde finansal olmayan destekler arasında sunulan ve pazarlama alanında kapsamlı bir eğitim programı olan YGP'ye katılımın yüksek düzeyde olması, Marka ve TURQUALITY® destek programlarının beşerî sermayenin gelişimine verdiği önemin işletmeler tarafından da benimsendiğini ortaya koymaktadır.

Diğer taraftan; destek kapsamına alındıktan sonra yurt dışı satışların arttığı ve ihracat yapılan ülke sayısında artış olduğu konusunda tüm işletmelerin uzlaştığı görülmüştür. Buna karşın, ihracat rakamları ile ihracat yapılan ülke sayısındaki artış oranlarındaki farklılıkların işletmelerin faaliyet gösterdikleri hedef pazarlardaki konjonktürel gelişmeler ve yurt dışı pazardaki iş modeli gibi değişkenlerle şekillenebileceği değerlendirilmektedir. Sullivan (1994) tarafından ortaya konulan uluslararasılaşma derecesinin performans ölçütleri göz önünde bulundurulduğunda, araştırmaya katılan işletmeler için destek kapsamına alındıktan sonraki dönemde ilgili ölçütlerde bir gelişimden bahsetmek mümkündür. Bu kapsamda; hedef pazara yönelik kalite belgeleri ve sertifikasyon giderleri ile mühendis istihdamına ilişkin Ar-Ge'ye yönelik destek unsurlarından yoğunlukla faydalandığı anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, katılımcı tüm işletmelerin tanıtım faaliyetlerinin yoğunluğunun ve çeşitliliğinin arttığı, marka bilinirliğine katkısının en fazla olduğu düşünülen tanıtım faaliyetlerinin sosyal medya, web sitesi ve dijital platformlarda tanıtımın ile prestijli fuarlara katılım üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ayrıca, dış satışlardan gelen kârın toplam kâr içindeki payındaki artışın; döviz kuru seviyelerindeki değişim, birim ihraç fiyatlarının yükselmesi veya yüksek fiyatlandırma politikalarıyla da açıklanabileceği ortaya konulmuştur.

Marka ve TURQUALITY® destek programlarına yönelik ön inceleme ile stratejik iş planı ve gelişim yol haritası çalışmalarının makro ölçekte uluslararası pazarlamada yol gösterici bir referans niteliğinde olduğu değerlendirilmiştir. Ancak; gelişim yol haritasında yer alan projelerin, çevresel koşullar veya işletmenin kurumsal stratejileri doğrultusunda zaman içerisinde değişiklik gösterebildiği, dolayısıyla bu çalışmanın ihtiyaca göre revize edilmesine olanak tanıyacak bir süreç tasarlanmasına ihtiyaç duyulduğu ifade edilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunun pazara giriş danışmanlıkları kapsamındaki harcamalarının desteklendiği, hedef pazarlara girişte zorunluluk arz eden veya rekabet avantajı sağlayan kalite ve çevre belgeleri/sertifikalari ile ruhsatlandırmaya ilişkin desteklerden de etkin olarak faydalandığı anlaşılmıştır. Araştırmaya katılan tüm işletmelerin destek kapsamına alındıktan sonra yeni ülkelerde ihracata başladığı ve katılımcı işletmelerin çoğunun belirli hedef pazarlarda derinleşme stratejisini tercih ettiği görülmüştür. Bu durum, hedef pazar esaslı destek yaklaşımıyla işletmelerin daha çok sayıda ülkede yaygınlaşmasının amaçlanmasına karşın, işletmelerin mevcut pazarlarındaki faaliyetlere yoğunlaşmaya devam ettiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca; hedef pazar esaslı destek yaklaşımının pazarlama faaliyetlerinin etkin şekilde planlanmasına katkı sağladığı; ancak bir takım ilave düzenleme ve istisnalara ihtiyaç duyulduğu iletilmiştir. Bu kapsamda; dijital tabanlı tanıtım (sosyal medya ve web sitesi vb.) ile global nitelikli sertifikasyon/test ve ruhsatlandırma gibi bazı harcama türlerinin hedef pazar uygulamasından bağımsız olarak desteğe konu edilebilmesi talep edilmektedir. Araştırmaya katılan işletmeler tarafından en çok faydalanılan destek unsurlarının tanıtım ve belgelendirme/sertifikasyon harcamalarına yönelik olduğu göz önünde bulundurulduğunda, hedef pazar tespiti gerçekleştirilemeyen faaliyetler için bu destek unsurlarından etkin bir şekilde faydalanılamamasının uluslararası pazarlama faaliyetlerinin verimliliğinde düşüş meydana getirebileceği düşünülmektedir. Öte yandan; sağlanan desteklerle, küresel rekabet koşullarında farklılaşan iletişim kanallarına uygun tanıtım araçlarının daha etkin bir şekilde kullanılabilirdiği işletmeler tarafından dile getirilmiştir. Bu durumun işletmelerin küresel rakipleriyle aynı rekabet koşullarında faaliyet gösterebilmesini sağlayarak önemli bir rekabet avantajı kazandırdığı değerlendirilmektedir. Diğer taraftan; gerek işletmelerin yurt dışındaki satış dağıtım ağı yapılarının oluşturulması, gerekse yeni yurt dışı birimlerle kapsamının geliştirilmesiyle söz konusu desteklerin işletmelerin uluslararasılaşma stratejilerinin şekillenmesine katkı sağladığı da vurgulanmıştır.

Araştırmaya katılan işletmeler tarafından Marka ve TURQUALITY® destek programlarının süreci ve kapsamına yönelik talepler arasında en büyük paya sahip olan grup, uygulamadaki usul ve esaslara ilişkin değişiklik talepleridir. Öte yandan, bu kapsamda ileri sürülen politika önerilerinin; işletmelerin faaliyet gösterdiği hedef pazar koşulları, sektörleri, uluslararası pazarlama stratejileri, iş modelleri ve satış/dağıtım ağı yapılanmaları gibi değişkenlerle farklılaşabildiği anlaşılmaktadır. Ayrıca, uluslararasılaşma sürecinde işletmelerin farklı alanlarda kaydettikleri ilerlemelerin söz konusu desteklerin etkisiyle birebir ilişkilendirilemeyeceği; küresel ekonomik gelişmeler, hedef pazar koşulları veya işletmenin stratejik uluslararası pazarlama politikalarındaki değişimin de bu süreçte etkili olabileceği işletmeler tarafından dile getirilmiştir.

Diğer taraftan; Marka ve TURQUALITY® programlarının destek süreci ve içeriğine ilişkin uygulama ve mevzuat değişikliklerinin; destek kapsamındaki işletmelerle kurulan diyalog ortamı aracılığıyla farklı sektörlerden gelen geri bildirimler doğrultusunda etkin olarak gerçekleştirilebildiği anlaşılmaktadır. İşletmelerin uluslararası pazarlardaki değişen ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikteki destek unsurları ve hedef pazar esaslı destek sistematigiyle söz konusu destek programlarının, hedef pazarlarda belirli bir plan dâhilinde faaliyet göstermeye yönlendirerek işletmelerin uluslararasılaşma stratejilerini etkin bir şekilde yönetmelerine imkân sağladığı değerlendirilmektedir. Araştırma kapsamında yapılan veri analizi neticesinde, söz konusu destek programının işletmelerin uluslararasılaşma sürecinin farklı aşamalarında kayda değer katkılarının bulunduğu anlaşılmıştır. Bununla birlikte; söz konusu destek programlarının sürekli kendini yenileyen, geliştiren ve içeriği günün şartlarına adapte edilebilen yapısından istifade edilerek destek süreçlerinin uygulama usullerinde yapılacak değişikliklerle bahse konu katkının daha üst seviyeye taşınacağı öngörülmektedir.



### Kaynaklar

- Açkel, Z. (2018). "Turquality Projesi Kapsamındaki Mobilya Sektörü İşletmelerinin Uluslararası Pazarlardaki Tutundurma Faaliyetlerinin İncelenmesi". *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), (14-28).
- Akın, A.İ. (2010). *Dış ticarete teşvik ve yardımların önemi: Turquality uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aşkın, S. (2016). "Impact of Turquality Model on Branding and International Marketing". *TEM Journal*, 5(2), (209-216).
- Aydoğan, T. (2014). *Türk Markalarının Uluslararasılaşma Sorunları ve Turquality'nin Uluslararası Marka Yaratma Gücünü Sınamaya Yönelik Analiz Çalışması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bingöl, İ. İ. , (2017). *Markalaşma ve Küresel Marka Oluşturmada Turquality Projesinin Önemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Coviello, N. E. ve Mcauley A. (1999). "Internalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research". *Management International Review*. 39 (3). 223 – 256.
- Çolak, A. (2018). *Küresel Markalaşmada Devlet Yardımlarının Önemi ve Turquality Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Farajova, T. (2015). *Uluslararası Moda Ticaretinde Markalaşma: Turquality*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Haliloğlu, E. (2008). *Marka kavramı ve küresel markalar yaratmada Turquality'nin önemi üzerine bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- İnce, R. U. (2016). *Turquality Programında Tedarik Zinciri Yönetimi Performans Alanında Süreç Geliştirme ve Örnek Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Onkvisit, S. ve Shaw, J.J. (2009). *International Marketing Strategy and Theory* . New York : Routlage.
- Özbaysal T. (2017). *Markalaşmanın Uluslararasılaşmaya Etkisi: Turquality Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Sullivan, D. (1994). "Measuring the Degree of Internationalization of a Firm". *Journal of International Business Studies*; Second Quarter; 25, 325-342.
- Ticaret Bakanlığı Web Sitesi- İhracat- İhracat Destekleri <http://ticaret.gov.tr> (Erişim Tarihi:14.05.2019)
- Türkdoğan, O. ve Gökçe O. (2000). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- Ünnü, G. (2009). *Dış Pazarlara Açılmada Markalaşmanın Önemi: Turquality' nin İhracat Performansına Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.