
Stratejik Kent Yönetimi ve Kent Markası Oluşturma Süreci*

Halim Emre ZEREN**

ÖZET

Kentler, medeniyetlerin şekillendiği yaşam alanlarıdır. İçinde yaşadığımız küreselleşme çağı, bu alanları değiştirmeye zorlamaktadır. Kentler, bu değişim sürecinde varlıklarını sürdürebilmek için markalaşarak farklılıklarını pazarlamak ihtiyacı duymaktadırlar. Ancak kentler için markalaşma, çok aktörlü ve zor bir süreci ihtiva etmektedir.

Kent markalaşması sürecini yönlendirmek ve paydaşların koordinasyonunu sağlamak üzere önerilen Stratejik Kent Yönetimi Modeli, bu çalışmada ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bu sayede söz konusu modelin kent markalaşmasındaki etkilerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Kent, Kent Markası, Stratejik Kent Yönetimi.

STRATEJIC CITY MANAGEMENT AND CITY BRAND FORMATION PROCESS

ABSTRACT

Cities are the living spaces that civilizations are formed. Globalization age that we experience now struggle those living spaces to change. Cities need to market their distinctness to sustain their existence by branding. However, branding for cities contains a difficult process with many actors involved.

Strategic city management model which is suggested for directing of the city branding and assuring the coordination of stakeholders discussed in this study in details. It is aimed to understand the effect of the model about city branding.

Keywords: City, City Brand, Strategic City Management.

* Bu makale, Halim Emre ZEREN'in "*Marka Kent Oluşturma Bağlamında Stratejik Kent Yönetimi: Karaman Kenti İçin Bir Model Önerisi*" isimli doktora tezinden özetlemiştir.

**Arş. Gör., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İ.İ.B.F. Kamu Yönetimi A.B.D.

1. GİRİŞ

Kentlerin yönetim meselesinin geçmişten bugüne sürekli gündemde kalmasının yanında, küresel rekabetin de etkisiyle son dönemlerde üzerinde çokça tartışılan bir konu olduğu bilinmektedir.

Stratejik yönetim düşüncesinin özel sektördeki etkinliğinin kamu yönetimi alanında da kendisini göstermesi ve klasik yönetim düşüncesinin ihtiyaçlara cevap vermede yetersiz kalması, çok paydaşlı olan kent yönetiminde stratejik yönetim modeline karşı ilgiyi arttırmıştır.

Kentleşmenin sayısız fırsatlar ve zorluklar ortaya çıkaran bir süreç olduğu bilinmektedir. Öte yandan kentsel gelişim, günümüzde merkezi olarak planlanmış bir sistemden piyasa tarafından yönetilen ve daha stratejik odaklı bir sisteme kaymaktadır. Bu süreçte söz konusu zorluklarla etkili mücadele etmenin ve fırsatları değerlendirmek suretiyle gelişmenin zorunlu olduğu düşünülmektedir.

Kent yönetimine ilişkin yazın incelendiğinde; temel vurgu noktasının, kentsel yönetimin bütünlük arz eden bir yapıya sahip olmasının gerekliliği üzerinde olduğu görülmektedir. Bu anlamda kentsel yönetimin, kentsel gelişime ilişkin değişiklikleri ve gelip geçici durumları yönetebilmesi gereği dikkati çekmektedir³.

Bir taraftan kent yönetiminin çok aktörlü ve karmaşık bir konu olması, diğer taraftan da küreselleşme ve teknolojinin gelişimiyle kentsel gelişimin hızının artması; kentsel yönetimin katı yasal sistemlerle uyum içerisinde çalışmasını gündemden güne güçleştirmektedir. Bu yüzden çeşitli stratejilerle birlikte geliştirilen eylem planları, kent yönetimleri için hayati önem taşımaktadır. Kentlerdeki gelişim hızına ve akışkanlığa ayak uyduracak ve değişimleri yönetebilecek esnek bir yaklaşım bu noktada ön plan çıkmaktadır.

Clarke (1992: 149-150)'a göre; geleneksel uzman planlarının doğası temelde durağandır, yavaş bir kentsel gelişim senaryosuna uygun hazırlanmıştır. Gelişmekte olan kırsal bir şehirdeki hızlı nüfus artışı, altyapı ve hizmet eksikliği, bütçe ve personel kısıtlılığı daha dinamik planlama süreçleri gerektirmektedir. Benzer şekilde Rondinelli (1993:26) de; değişen durumlarla başa çıkmak ve onları kontrol etmek için stratejik planlama içeriğine dayalı uygulanabilir bir yaklaşımın bulunması gerekliliğine ve gelişim aktivitelerinin bunlara göre uyarlanmasının önemine vurgu yapmaktadır.

Bunlara ilaveten Rakodi (2001:216), bu görüşleri desteklemekte ve kentsel yönetim ve planlamanın esnek olmayan kopya planlardan stratejik ve detaylı eylem planları ve programlarına geçerek daha güçlü bir kavramsallaştırmayla geliştirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir.

Yeni anlayışın esası "inisiyatif alan kent" kavramıdır. Bu anlayışta planlama, kentin ekonomik gelişmesini sağlayacak yeni olanakları harekete geçirip yönlendiren, çevre sorunlarını azaltan ve yaşam kalitesini arttıran bir müdahale aracına dönüşmüş olmaktadır. İşlenen yaklaşım, ekonomik gelişmeyle çevresel kalite ve toplumsal gelişme arasındaki dengeleri kurmaya

³ Ayrıntılı bilgi için bakınız: Pugh (2000), Wills (2001), Van Dijk (2003), Stren (1993), Werna (1995), Mc Gill (2001), Amos (1989), Rakodi (1991), Cheema (1993), Davidson (1996).

yönelik olmakla beraber vurgu, yerel ekonomik olanakların geliştirilmesi üzerinedir (Es ve Ateş, 2004:229).

Ekonomik ve mekânsal gelişmeyi bir bütün olarak ele alan stratejik kent yönetimi, öncelikle hangi yerel ekonomik gelişme stratejilerinin izleyeceğini ortaya koymaktadır. Yerel anlamda yarışmacı bir gelişme modelinin stratejileri, her “yerin”, üretimde yenilik meydana getirme ve yatırım açılarından içerdiği olumlu özelliklerin neler olduğunun ortaya konmasına ve bu özelliklerin ekonomik gelişmede etkinlik sağlama yönünde değerlendirilmesine yönelik olmaktadır (Lovering, 1988:146).

Esneklik, proje düzeyinde daha kolay sağlanabildiği için, stratejik kent yönetimine dönük bir planlamada planın bütünü yerine giderek projeler ön plana çıkmaktadır. Ancak genel stratejik yaklaşımların vazgeçilmezliği, çevresel sorunlara ilişkin çeşitli düzenlemeler yapılmasının zorunluluğu gibi nedenler, projelerin ön plana çıkmasını sınırlamaktadır.

Bugünün stratejik planlama yaklaşımında yerel ekonomik gelişme stratejileriyle; ekonomik, sosyal ve çevresel hedeflerin bütünleştirilmesinin de önem taşıması, planlama tablosunun güçlüklerle ortaya çıkmasına sebep olmakta ve bir yerel beldenin böyle bir tablonun ne ölçüde üstesinden gelebileceği araştırılması gereken önemli bir soru olmaktadır.

Bu bilgilerden hareketle Stratejik Kent Yönetimi; kent yönetimine yön tayin etmek ve rekabette üstünlük elde etmek adına kent ve çevresi arasındaki ilişkileri sürekli inceleyerek amaç ve faaliyetleri planlamak, meydana gelen karışıklıkları önleyerek düzenli bir yapı oluşturmak, şeffaflık, katılım ve hesap verebilirliği sağlamak; ekonomik, sosyal ve kültürel bir ortamda kenti yaşanabilir kılmak anlamında tercihi bir karar verme eylemi olarak tanımlanmaktadır (Oktay ve Özmen, 2009:917).

Yukarıda bahsedilen özellikleriyle Stratejik Kent Yönetimi; bütünsel bir anlayışla yapılan, ekonomik gelişmeyle birlikte çevre sorunlarını azaltmaya ve yaşam kalitesini arttırmaya odaklanan, üstünlüğe sahip olan, yörenin / bölgenin özellikleri dikkate alınarak geliştirilen, değişim hızına ayak uydurabilen, yapılan bütün aktivitelerin kendisine göre uyarlandığı, esnek ve dinamik bir yönetim modeli olarak tanımlanabilir.

2. STRATEJİK KENT YÖNETİMİNİN AMACI VE ÖNEMİ

Stratejik Kent Yönetimi'nin sahip olduğu çeşitli amaçlar, yukarıdaki tanımlamalardan da anlaşılabilir. Bunlardan kısaca bahsetmek gerekirse, ilk olarak Stratejik Kent Yönetimi'nin ekonomik gelişmeyi amaçlamış olduğundan bahsedilebilir. Kentlerin gelişimi tabiri, zihinlerde “kalkınma” olgusunu canlandırmaktadır. Bu durumda Stratejik Kent Yönetimi'nin öncelikli vurgusunun kentlerin kalkınmışlığı üzerine olduğu akla gelmektedir.

Stratejik kent yönetiminin kalkınmaya önem veren vurgusu, çeşitli görüşlerce “neoliberal politikaların eşitsizlik yaratan bir sonucu” olarak değerlendirilmektedir (Şavlı, 2009; Ercan, 2003). Bu görüşlerin haklılık payı olsa da, alternatif bir model önerme konusunda yetersiz oldukları düşünülmektedir. Öte yandan Stratejik Kent Yönetimi'nin ekonomik anlamda kalkınmışlığı temel vurgu olarak görmesinin yanında, çok önemli bir amacı da “sürdürülebilirlik” olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda çevre sorunlarını azaltmak, yaşam kalitesini sürekli arttırmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak, bu modelin önemli amaçları arasında sayılabilir.

Stratejik Kent Yönetimi'nin bir diğer amacı bütünselliktir. Kentin yönetimine ilişkin farklı zamanlarda ve farklı birimlerce birtakım planlar ve projeler yapılmış olabilir. Bu noktada Stratejik Kent Yönetimi'nin bütün bu plan ve projelerin eşgüdümünü sağlamayı amaçlayan üst düzey bir yönetim süreci olduğu söylenebilir. Nitekim Stratejik Kent Yönetimi, bütünsel bir anlayışla, yaşanacak kent yönetimi sürecinin hareket noktası olarak düşünülmektedir. Dolayısıyla üstünlüğü elinde bulundurması da kaçınılmaz görünmektedir.

Stratejik Kent Yönetimi'nin amaçlarından birisi de esneklik ve dinamizmdir. Bu yüzden merkezi planlama süreçlerinin katı görünümünden farklı, esnek ve değişime açık bir yapı içermektedir.

Kentin yönetiminde söz sahibi olan yerel yönetim birimleri, kurumsal karar alabilme kapasitesinden yoksundurlar. Sadece kamu hizmetlerinin ulaştırılmasına odaklanırlar. Bu çeşit bir yönetim yapısı yerel düzeydeki kentsel yönetim anlayışını sınırlamaktadır (Wong vd, 2006:649). Dolayısıyla karar verme kudretine sahip stratejik yönetim sürecinde, belirli kalıpların dışına çıkamayan bir yönetim yapısı yerine, esnek, dinamik ve değişime açık bir yapı öngörülmektedir.

Stratejik Kent Yönetimi'nin yukarıda kısaca değinilmeye çalışılan amaçlarının ışığında birçok önemli vurgusu olduğunun belirtilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda modelin, belirsizlikleri yönetme konusunda büyük öneminin olduğu söylenebilir. Ayrıca yönetici ve uygulayıcılara stratejik düşünme, stratejik analiz, karar alma ve uygulama noktalarında önemli birikimler katması açısından da dikkate değer görünmektedir. Öte yandan Stratejik Kent Yönetimi'nde, sürece bütün paydaşların dâhil olması ve karar almada etkin rol oynaması önem taşımaktadır. Bu durumda hizmetlerde etkinlik, verimlilik ve kalitenin artması muhtemeldir.

Stratejik Kent Yönetimi'nin; açıklığı, dürüstlüğü ve hesap verebilirliği desteklemesi ve ölçme ve değerlendirme yoluyla kurumsal kapasitenin artışına olanak vermesi açısından da öneminin olduğu söylenebilir.

Geliştirilen akılcı stratejilerin, inançla ve kararlılıkla uygulanması ve sonuçlarının kontrolü ve değerlendirilebilmesi, sonraki nesillere daha yaşanabilir bir kent bırakılması anlamında, yönetim sürecinin her aşaması için hayati öneme sahiptir. Stratejik Kent Yönetim Süreci'nin en önemli kazanımının bu sonuca ulaşabilmek olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

3. STRATEJİK KENT YÖNETİMİ SÜRECİ

Stratejik Yönetimin, rekabet edebilirliği güçlendirmek için işletmeler tarafından büyük oranda ve başarıyla kullanılan bir yönetim şekli olduğundan daha önceki bölümlerde bahsedilmişti. Genel anlamda stratejik yönetimi, amaçlara ulaşmak için analiz yapmayı, strateji geliştirmeyi ve planlamayı, uygulamayı, gözlemlemeyi ve değerlendirmeyi içeren bir süreç olarak tanımlamak mümkündür. Bu sürecin kentlerde uygulanmasıyla Stratejik Kent Yönetimi süreci idrak edilmiş olacaktır.

- Neredeyiz? Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarılarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

şeklindeki soruların kent ölçeğindeki tasarımının yapılması, bu sürecin işletilebilmesi açısından önemli görünmektedir.

Kentsel bir alanı yönetmek, bir şirketi ya da kurumu yönetmekten çok daha zor ve karmaşık olmasına rağmen, stratejik yönetimin prensiplerinin uygun ayarlamalarla kent yönetimine uyarlanması mümkündür (Wong vd, 2006:652).

DAF (2001), stratejik yönetim kavramına dayanarak, kentsel planlama ve yönetime rehberlik etmesi için aşağıdaki prensipleri bir araya getiren stratejik bir model geliştirmiştir. Buna göre Stratejik Kent Yönetimi'nin aşamaları aşağıda yer almaktadır.

▪ **Sonuçlara Odaklanmak:** Bir işletme tarafından çıktılar ne kadar önemliyse, kent yönetimi için de sonuçlar önem taşımaktadır. Bu yüzden kent yönetiminde sonuç odaklı olmanın gerekliliğine dikkat çekilmektedir.

▪ **Süreci Problemlere Uygun Hale Getirmek:** Yönetim, süreci tasarlarken; doğası ve karmaşıklığı, politik ve toplumsal gereklilikleri, kaynak ve zamanı hesaba katarak süreci probleme ya da problemlere uygun hale getirmelidir.

▪ **Öngörüler Oluşturmak:** Ulaşılmak istenen geleceği belirleyerek öngörülerde bulunulması önemlidir. Gelecek 5,10 ya da 20 yılı yönlendirebilecek uzun soluklu bütünsel bir vizyon geliştirilmesi gerekmektedir.

▪ **Araçları ve Sonuçları Belirlemek:** Ulaşılmak istenen sonuçları elde etmek için, ulaşılması mümkün olan bütün araçların hesaba katılması gerekmektedir.

▪ **Paydaşları Oluşturmak:** Eylemleri, sonuçlara ulaşmayı etkileyen ve sonuçlara ulaşmakla ilgilenen organizasyonları içeren bütün paydaşların hesaba katılması gerekmektedir.

▪ **Değiş Tokuşu Göz Önünde Bulundurmak:** İstenilen geleceğe ulaşmak için, her bir paydaş grubunun beklenen kazanımlarının ve kayıplarının ışığında yapılması gereken tercihleri ortaya çıkarmak ve bunlardan birbiriyle eşleşenleri bir araya getirmek gerekmektedir.

▪ **Yinelemeleri Kullanmak:** Sonraki basamakların sonuçlarından ortaya çıkan dönüşlerin ve bildirimlerin ışığında planlama sürecinin önceki basamaklarının gözden geçirilmesi ve gerekiyorsa sonuçlarında değişiklik/düzeltilme yapılması gerekmektedir.

▪ **Zaman Planı Yapmak:** Önemli stratejik seçeneklerin ne zaman uygulanacağına karar vermek ve seçenekleri zamanından önce ortadan kaldırmaktan kaçınmak gerekmektedir.

▪ **Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik:** Kararların neden ve kim tarafından verildiğine ve uygulamaların sorumluluğunun ve hesaplarının nasıl ve kimler arasında paylaşılacağına dikkat etmeyi içerir.

▪ **Stratejileri ve Eylemleri Gözlemlemek:** İstenilen sonuçları elde etmedeki etkinliğin ölçülerek, nicel olduğu kadar nitel sonuçların da değerlendirilmesi gerekir. Bu değerlendirmede sosyal, çevresel ve ekonomik boyutlarıyla iyi durumda olmanın bütün yönlerindeki ilerlemeler ölçülebilmelidir.

▪ **Uzaklık Alanlarını Belirlemek:** Stratejik planlar daima mesafelere odaklı olmak zorunda olmamasına rağmen ve belli bir probleme odaklanabilirken; stratejik planlama amaçlarına ulaşma bağlantılarında ve alansal boyutta amaçlar yine de açıkça oluşturulmalıdır. Yerel ya da bölgesel olabilen uzaklık alanları belirlenebilmelidir.

▪ **Ekonomik, Sosyal, Kültürel ve Eşitliğe İlişkin Faktörleri**

Bütünleştirmek: Bu faktörlerin birbirlerine ayrılmaz bir şekilde bağlı oldukları bilindiğinden bu faktörlerin bütünleştirilmesine ilişkin etkili çalışmalar yapılmalıdır.

Yukarıda belirtilen ilkelerin, reel sektör de dâhil olmak üzere farklı yapıdaki paydaşların bakış açısına göre şehri yönetmek adına gerekli stratejik model için iki temel unsuru vurguladığı görülmektedir. İlk olarak, planlamacıları toplumun ihtiyaçlarına ve değerlerine duyarlı hale getirmek için, planlamanın her aşamasında toplum ve uygulama kurumları dâhil olmak üzere, anahtar paydaşları dikkate almanın önemi vurgulanmaktadır. İkinci olarak da kentsel kalkınma hedeflerine ulaşmada stratejilerin ve eylemlerin etkinliğinin ölçümünün; ekonomik, sosyal, çevresel, fiziksel ve kurumsal boyutları dâhil olmak üzere tüm yönleriyle kamunun gelişmesine odaklanması gerektiğini vurguladığı dikkati çekmektedir.

Kentsel planlama ve kentsel yönetime rehberlik edecek stratejik yönetim yaklaşımının bir parçası olarak bazı unsurlar sıralanabilir. İlk olarak, stratejik yönetim süreci ne yapmak, neden yapmak ve kim yapmalı soruları hakkında kararlar ve eylemler bütünüdür. İkinci olarak, stratejik yönetim bir kentin gelişimini etkileyen iç ve dış faktörlerin koşullarını hesaba katar. Çevresel, dış ve iç gücünün net bir şekilde anlaşılması, karar vericilerin kentsel gelişmede değişiklikler ve dalgalanmalarla baş etmesini sağlar. Üçüncü olarak, stratejik yönetim etkin (iç) izleme ve (dış) değerlendirme sağlar. Aslında, temel adımların başka olası gelişme olana kadar aynı sırada plan dâhilinde tekrarlandığı iteratif (tekrarlı) bir süreçtir. Böyle bir süreç, mevcut kaynaklara dayalı gerçekçi hedefleri kolaylaştırabilir ve daha sonra mevcut kaynakların tamamen amaç ve hedeflere ulaşmak için kullanılmasını garantiler. Son olarak, stratejik yönetim stratejilerinin başarıyla uygulanmasının; devlet, özel sektör ve toplumun her kademesi arasında işbirliğini içeren yönetim kurumlarının destekleyici olması gerektiğini belirtir.

Stratejik Kent Yönetimi, planlama ve yönetiminin bütün aşamalarında, tüm kilit paydaşların ve çıkar gruplarının katılımı cesaretlendirir ve kolaylaştırır. Sonuç olarak, kentsel gelişme politikaları toplum değerlerine daha fazla duyarlıdır ve bu nedenle başarılı olmak için büyük bir şans vardır (Wong vd, 2006:654). Bu yönleriyle stratejik kent yönetimi, kentsel gelişmenin belirsizlikleri ve dinamikleri ile başa çıkmak ve birçok kentsel yönetimin mevcut sorunlarının çözümü için uyumlu bir alternatif gibi görünmektedir. Ancak bu noktada akıllara; “Bu sürecin, özellikle Türkiye gibi kentsel yönetim yapısı bakımından iki başlı özelliğe sahip olan ülkelerdeki kentlerde nasıl işleteceği” sorusu gelmektedir.

Bilindiği gibi Türkiye’de kent yönetimleri, “merkezi yönetim” ve “yerel yönetimler” şeklinde örgütlenmiştir. Kente ilişkin mahalli müşterek nitelikteki hizmetler her ne kadar belediye tarafından görülüyorsa da, merkezi yönetimin taşra örgütleriyle ve il özel idareleriyle sıklıkla yetki ve görev karmaşalarının yaşandığı bilinmektedir. Bu durum, kentsel hizmetlerin yerine getirilmesinde çok çeşitli aksaklıklara sebep olabilmektedir⁴.

⁴ 5393 Sayılı Belediye Kanunu’nun 14. maddesinde belediyenin görev ve sorumlulukları şu şekilde sıralanmıştır:

“İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar;

Halim Emre ZEREN

Öte yandan, kentlerde halk tarafından seçilmiş bir “belediye başkanı” ve merkezi yönetim tarafından atanmış bir “vali” bulunmaktadır. 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu’nun 6. maddesinde; “*Hizmetlerin diğer mahallî idareler ve kamu kuruluşları arasında bütünlük ve uyum içinde yürütülmesine yönelik koordinasyon, o ilin valisi tarafından sağlanır.*” ifadesiyle valinin üstün konumu belirtilmişse de, uygulamada belediye başkanının daha önde görüldüğü söylenebilir. Dolayısıyla bu durumun, zaman zaman çeşitli karmaşık durumları ortaya çıkarabileceğinden bahsedilebilir.

Aslında koordinasyona sorunlarının çözümüne ilişkin birtakım faaliyetler yapılmaktadır. İl ölçeğinde merkezi yönetimle yerel yönetimler arasında yatay ilişkilerini kurulduğu bazı koordinasyon ve işbirliği biçimleri mevcuttur. Bunlar il koordinasyon kurulunda, il mahalli çevre kurulunda ve ulaşım koordinasyon merkezi ve altyapı koordinasyon merkezi kurullarında karşımıza çıkmaktadır (Fidan, 1999).

▪ **İl Koordinasyon Kurulu:** Valinin başkanlığında, ildeki merkezi yönetim birimlerinin belediye başkanlarının ve ilçe kaymakamlarının genel olarak ayda (kimi yerlerde üç ayda) bir kez toplandığı ve ilin sorunlarının görüşüldüğü bir koordinasyon örgütlenmesidir.

▪ **İl Mahalli Çevre Kurulu:** Her ilde valinin başkanlığında, bakanlıkların il temsilcileri, belediye başkanı, sanayi odası, ziraat odaları başkanları ve Çevre Bakanlığı temsilcisinden oluşur. Kurul ayda bir kez toplanarak, il ölçeğinde çevre politikalarını uygulama, kirletici kuruluşları belirleme, denetleme ve kirliliği önleyici tedbirler alma vb. gibi konularda işbirliği ve koordinasyonda bulunma görevlerini yerine getirmeye çalışmaktadır.

▪ **Ulaşım Koordinasyon Merkezi / Altyapı Koordinasyon Merkezi:** Büyükşehirlerde kurulmuş olan Ulaşım Koordinasyon Merkezi ve Altyapı Koordinasyon Merkezi, yerel yönetimlerle merkezi yönetimin büyük şehirlerdeki yatırımcı kuruluşlarının temsilcilerini bir araya getiren bir merkez konumundadır.

Yukarıda bahsi geçen kurulların ve bunların dışında yapılan toplantıların, genel olarak amacına ulaşmaktan yoksun durumda kaldığı söylenebilir. Bu çalışmalar koordinasyon sağlanabilmesi açısından ümit verici görünse de, Stratejik Kent Yönetimi sürecinde; daha farklı, daha sık ve daha etkili organizasyonların yapılması öngörülmektedir.

Bütün yönetim birimlerinin yetki alanlarının kanunla zaten belirlenmiş olduğu bir ortamda Stratejik Kent Yönetimi’nin birinci amacı, bu yetkilerin

konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır. Okul öncesi eğitim kurumları açabilir. Belediye, kanunlarla başka bir kamu kurum ve kuruluşuna verilmeyen mahallî müşterek nitelikteki diğer görev ve hizmetleri de yapar veya yaptırır.”

Buna karşın 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu’nun görev ve sorumluluklara ilişkin 6. maddesinde İl Özel İdaresi’nin görevleri aşağıdaki gibi ifade bulunmaktadır:

“İl sınırları içinde sağlık, tarım, sanayi ve ticaret; ilin çevre düzeni plânı, bayındırlık ve iskân, toprağın korunması, erozyonun önlenmesi, sosyal hizmet ve yardımlar, yoksullara mikro kredi verilmesi, çocuk yuvaları ve yetiştirme yurtları; ilk ve orta öğretim kurumlarının arsa temini, binalarının yapım, bakım ve onarımı ile diğer ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin hizmetlerin yapılmasıyla görevli ve yetkilidir.”

sonuca ulaşabilmek için birleştirilebilmesidir. Bu sebeple, Stratejik Kent Yönetimi sürecinde hizmetler gerçekleştirilmeden evvel, detaylı stratejik planlarla eşgüdümün sağlanması öngörülmektedir.

Sözgelimi, kentte valinin önderliğinde dönemsel olarak yapılacak kent stratejileri oluşturma ve izleme toplantılarıyla; valilik, belediye, il özel idaresi, sanayi ve ticaret odaları ve sivil toplum kuruluşları gibi birimlerle sürekli temas halinde olunarak, hizmetlerin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanabilir. Bu sayede, kentin marka değerinin artmasına ilişkin çalışmaların da daha verimli şekilde gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir. Ayrıca, yapılan faaliyetlerin izlenmesinin ve değerlendirilmesinin de bu yolla daha kolaylaşacağından söz etmek mümkündür.

4. STRATEJİK KENT YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

Kent yönetimine rehberlik edecek stratejik bir model kullanılırken, nitel ve nicel sonuçları ölçmek için birtakım kıstaslar gereklidir. Söz konusu kıstaslar, kalkınma hedeflerinin belirlenmesi ve mevcut kaynak tahsisi arasında eşleştirme sağlamak için sürecin nasıl yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini belirleyen tespit ve değerlendirme sonuçlarını kolaylaştırmak için önemli bir adımdır. Eğer kent yönetiminin performansı genel olarak kabul gören bir dizi kıstas temel alınarak değerlendirilirse, kentsel gelişim için karar verme davranışı, yerel yetkililerin kişisel fikirlerinden ve inisiyatiflerinden daha az etkilenecektir.

Kentsel yönetim performansının değerlendirilmesini sağlamak amacıyla yönetim yaklaşımını bütüncül bir anlayışa dayandırarak, gelişmeyi; fiziksel, ekonomik, sosyal, çevresel, kültürel ve kurumsal boyutlarıyla ele alan birtakım ölçütlere aşağıda yer verilmiştir.

Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi Stratejik Kent Yönetimi'nde performans denetimi; fiziksel, ekonomik, sosyal, kültürel, çevresel ve kurumsal olarak değerlendirilmiş ve detaylandırılmıştır. Stratejik Kent Yönetiminin aşamaları, bu ölçütlere göre takip edilerek değerlendirilebilir. Söz konusu ölçütlerde tatmin edici verilerin elde edilmesine kadar dönüşlerin yapılmasının ve sürecin buna uygun olarak işletilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Tablo 1: Kentsel Planlama ve Yönetim İçin Değerlendirme Kriterleri

Sektörler	Değerlendirme Kriterleri / Göstergeler
Fiziksel Koşullardaki Gelişme	<ul style="list-style-type: none">Konut Koşullarının YeterliliğiSu, Elektrik, Kanalizasyon, Drenaj ve Çöp Toplama HizmetleriErişimin Araçlar ve Yayalar İçin YeterliliğiDinlenme Tesisleri ve Sosyal Tesislerin YeterliliğiSağlık Tesislerinin YeterliliğiEğitim Tesislerinin YeterliliğiYatırımcılar İçin Kullanılabilir Yeterli Alan Bina ve Temel Hizmetler
Ekonomik Sürdürülebilirlik	<ul style="list-style-type: none">Ekonomik BüyümeGayri Safi Yurtiçi sabit Sermaye FormülasyonuEkonomik yapıların (sanayiler) Seviyesiİstihdam Olanaklarıİstikrarlı, Davet Eden ve Düzenleyici İş OrtamıVergi Sistemi TemeliTüketim Maliyetlerinin DüzeltilmesiTüketim Maliyetlerinin ve Ücretlerinin Kamu Tarafından KarşlanmasıKamu Mali Durumlarının Yönetimi
Sosyal Adalet	<ul style="list-style-type: none">Halkın Yeterli ve Alınabilir Konuta ErişimiÖzürümlülerin Çıkarlarının KorunmasıToplum Düzeninin YerindeliğiPolitika ve Planların Toplumun Görüş ve Değerlerine DuyarlılığıEğitim ve Sağlık Hizmetlerindeki Erişilebilirlik
Kültürel Sürdürülebilirlik	<ul style="list-style-type: none">Gelenek ve Göreneklere Saygı DuyulmasıKültürel Değerlerin KorunmasıKültürel Çeşitliliğin Teşviki
Çevresel Sürdürülebilirlik	<ul style="list-style-type: none">Temiz Su KaynaklarıHava Kalitesinin GelişimiEnerji Tüketiminin VerimliliğiEtkin Atık Bertaraf SistemleriYeniden Kullanım ve Geri Dönüşüm Programlarının UygulanmasıBiyolojik Çeşitliliğin TeşvikiŞimdiki ve Gelecek Nesiller İçin Çevre Koruma BilinciSağlık ve Çevre Koruma Konusunda kamu Bilincinin Arttırılması
Kurumsal Uygulanabilirlik	<ul style="list-style-type: none">Uygulama İçin Planlama ve BağlılıkDestekleyici kaynaklarYönetim

Kaynak: (Wong vd, 2006:655-657).

5. STRATEJİK KENT YÖNETİMİNİN KENT MARKASI OLUŞUMUNDAKİ ROLÜ

Kent markalaşmasının karmaşık bir konu olduğu ve bu karmaşıklığın da birtakım zorlukları beraberinde getirdiği bilinmektedir. Bu karmaşık düzeni yönetmek için tekdüze bir yönetimin yetersiz kalmasının kaçınılmaz olduğu genel olarak kabul görmektedir.

Şehirlerin karmaşık birer ağ organizasyonu olması, çeşitli sorunlara neden olabilmektedir. Bu ağın paydaşları çoğu zaman birbirlerine rakip olabilmektedir. Bu ağı örgütsel bir yönetim kümesi olarak kabul etmek gerekmektedir. Bu düzen içerisinde rakiplerin koordineli bir şekilde karar verme süreçlerine eklenmesi önemli ve zor bir iştir (Parkerson and Saunders, 2005:247).

Buna göre stratejik bir organ eliyle karar alma kudretine sahip bir yönetim modeli ön plana çıkmaktadır. Çünkü bu ortamda ayrı ayrı karar alan

kuruluşların, zaten var olan karmaşayı daha ileri boyutlara taşıyabilmeleri muhtemeldir.

Kent yönetimi için sorun teşkil edebilecek bir başka konu da, kentte birlikte yaşayan unsurların farklılıklar arz eden gruplar olmasıdır. Kent sakinleri, iş çevreleri, kamu hizmeti gören kişi ve kurumlar öncelik sıralarının kendilerine ait olmasını istemektedirler (Kavaratzis, 2004:67). Stratejik Kent Yönetimi, bu bağlamda kentin bütün aktörlerinin sorunlarına çözüm üretebilme becerisine sahip olması gerektiğinden dolayı önemlidir.

Kent yönetiminin stratejik bir engeli de politik faktörlerdir. Bu faktörler de kent yönetim sürecinin etkinliğini engelleme riski taşımaktadır. Politikacılar birtakım insanları bir işe yerleştirme talepleriyle veya kendi oy kaygısıyla ilgili olarak karar verme süreçlerinin karşısında engel teşkil edebilirler. Kişisel hırsları da engelleyici tavırlarını destekleyici bir nitelik kazanabilir. Bu durumda söz konusu süreç; politikacıların, yöneticilerin ve bürokratların da dâhil olduğu kolektif bir yönetim modeline vurgu yapması açısından anlamlı görünmektedir.

Bir kentin markalaşması için gidilen yolda, süreçlerin iyi yönetilmesi gerekmektedir. Bunun için de organize olmuş, inançlı ve vizyon sahibi yöneticilere ihtiyaç vardır. Bu organizasyonun, yönetim sürecinde elinde etkili bir yol haritası olduğunda başarı ihtimalinin artacağı şüphe götürmemektedir. Dolayısıyla Stratejik Kent Yönetimi'nin, kent markalaşması için etkin çözümler önermesi açısından büyük önem taşıdığı söylenebilir.

6. STRATEJİK KENT YÖNETİMİYLE KENTİN MARKALAŞTIRILMA SÜRECİ

Stratejik planlamaya dayalı yönetim, katılımcı analizine ve bir durumun olası evrimine dayanan, kritik noktalara ulaşabilen, kıt kaynaklar için yatırım stratejileri düzenlemeyi hedefleyen bir yönetim yoludur. Buradan çıkarılan sonuçlar, ortamın (küreselleşme), mekânın (ve farklı boyutlarının) ve yönetimin (kamu kuruluşları sisteminin) önemini belirtmektedir (Castells and Borja, 1997:96).

Stratejik Kent Yönetimi sürecinde çeşitli toplumsal dinamiklere, sosyal taleplere, kritik olarak nitelendirilebilecek konulara, engellere, darboğazlara ve potansiyellere özel bir önem verilmesi gerekir. Bu konulara hassasiyet gösterilerek meydana getirilen Stratejik Kent Yönetimi Süreci, uygulanacak hedef ve stratejileri ve kısa, orta ve uzun vadede uygulanacak projeleri içermektedir.

Stratejik Kent Yönetimi sürecinde kullanılacak olan projeler başlangıç olarak, önceden algılanabilir durumları, olası senaryoları ve cazip durumları içerir (Castells and Borja, 1997:98). Kentin markalaşmasıyla bu anlamda ilişkilendirilebilecek olan süreç; markalaşmanın ana hedefleri arasında olan "cazibe merkezi olma" özelliğiyle örtüşür görünmektedir.

Yukarıda değinildiği gibi stratejik yönetim rekabet edebilirliği güçlendirmek için işletmeler tarafından büyük oranda ve başarıyla kullanılan bir kavramdır. Genel anlamda amaçlara ulaşmak için planlama, uygulama, gözlem ve değerlendirmeyi içeren devamlı ve sistematik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Wong vd, 2006:653). Kentin ya da kentsel bir alanın yönetimi, bir işletmenin sevk ve idaresinden çok daha karmaşık ve zor bir süreç olsa da, markalaşmayı amaçlamış olan bir kentte söz konusu amaçlara

ulaşılabilmesi için, stratejik yönetimin prensiplerinin uygun ayarlamalarla kentsel yönetimlere de uyarlanabileceği düşünülmektedir.

Bu kabullerden hareketle, stratejik yönetimin yukarıda bahsedilen prensiplerinin kentte uygulanmasına dayalı olarak Stratejik Kent Yönetimi Modeli'nin ortaya koyulması ve bu sürecin kentin markalaşmasına yapacağı müspet organizasyonel etkinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

6.1. Kentin Stratejik Analizi

Bu süreçte kentin "neredeyiz" sorusuna cevap bulmak amacıyla başvurduğu çeşitli analizler yer bulmaktadır. Bu bağlamda kentin dış çevresinin, iç çevresinin ve paydaşlarının analiz edilmesi ve kente ilişkin GZFT (SWOT) analizlerinin yapılmasıyla kentin durumunun ortaya konması amaçlanmaktadır.

Ülgen ve Mirze (2006:116)'nin işletmelere yönelik tespitleri kente uyarlanırsa; etkili bir kent analizinin beş temel konuyu içermesi gerektiğinden bahsedilebilir.

- Kentin varlık ve yeteneklerinin belirlenmesi,
- Bu varlık ve yeteneklerin taklit edilip edilemeyen yeteneklerden olup olmadıklarının belirlenmesi,
- Varlık ve yeteneklerinin diğer kentlerin sahip oldukları varlık ve yetenekler ile karşılaştırılarak üstün ve zayıf yönlerinin belirlenmesi,
- Kentin potansiyellerinin diğer kentlerle kıyaslanması ve
- Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi.

6.1.1. Dış Çevre Analizi

Kentler çoğunlukla diğer çeşitli örgütler ve işletmeler gibi, dış çevredeki değişim ve gelişimleri zamanında algılayamadıklarından ve gerekli stratejileri geliştiremediklerinden birçok sorunla karşı karşıya kalırlar. Zamanın ve şartların değişimi, kentleri rekabet anlamında günden güne daha çok karamsarlığa düşürebilir. Söyler (2007:107)'in ifadesiyle, bu durum bir "atalet sorununa" yol açabilir.

Bunun önlenmesi için dış çevre analizi ile politik, ekonomik ve teknolojik gelişmeler izlenerek, değerlerdeki ve algılardaki değişimler ve rekabet koşullarının analiz edilmesi gerekmektedir. Bu çalışma, dış çevredeki muhtemel fırsat ve tehlikeleri saptamaya da yardımcı olacaktır.

Kente yönelik dış çevre analizinde, öncelikle kentin içinde bulunduğu mevcut pazar ve rekabet yapısının incelenmesi gerekmektedir. Daha sonra küresel ve ulusal çevrelerde meydana gelecek değişimlerin tahmin edilmesiyle, kentin bu değişim durumundaki konumunun öngörülmesi gerekmektedir.

Özetle dış çevre şartlarında meydana gelecek değişikliklerin etkisiyle kentlerin gelecekteki durumlarının öngörülmesi ve bu noktada kentin konumunun tahmin edilmesi, bu analiz için ana hedeflerindedir. Ayrıca bu analiz, kentin stratejik amaçlarının belirlenmesinde etkin rol oynaması açısından da önemli olduğu söylenebilir.

6.1.2. İç Çevre Analizi

Kentin iç yapısına ilişkin analizlerin yapıldığı bu bölümde elde edilen verilerle SWOT Analizi için son derece önemli olan güçlü ve zayıf yönler belirlenmektedir. Bunun için aşağıda belirtilen bazı alanlarda incelemeler yapılması önerilmektedir.

- Kentin üst yönetiminin stratejik kent yönetimiyle ilgili bilgi, eğitim, yetenek ve yaklaşımlarının belirlenmesi,
- Kentin yapısının ve kültürünün belirlenmesi,
- Kentteki bilgi ve iletişim teknolojilerinin belirlenmesi,
- Kentin fiziksel yeterliliğinin belirlenmesi,
- Kentteki insan kaynakları durumunun belirlenmesi ve
- Kentin finansal durumunun ve potansiyelinin belirlenmesi gibi incelemeler yapılması gerekmektedir.

Bu incelemeler neticesinde ortaya çıkacak olan sonuçlar, kentin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi için büyük öneme sahiptir. Güçlü yönler, kentin amaçlarına ulaşabilmesi için faydalanacağı olumlu hususları oluştururken, zayıf yönler de kentin başarısına engel teşkil edebilecek ve düzeltilmesi gereken hususlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

6.1.3. SWOT (GZFT) Analizi

Yakını ve uzağı görmeye yarayan bir gözlük olarak (Aktan, 1999) nitelendirilen SWOT Analizi, kent için strateji geliştirilmesi sürecinde olmazsa olmaz durumda olan bir anahtar niteliğindedir.

SWOT Analizi'nin kentler için çift yönlü yarar sağladığından bahsedilebilir. Birincisi kentlerin mevcut durumunun tespit edilmesi, bu analiz neticesinde kesinleşmiş olmaktadır. Başka bir ifadeyle, kentler için sorulacak "neredeyiz" sorusu, bu bölümde cevabını bulmuş olmaktadır. Bu çerçevede kentlerin güçlü ve zayıf yönleri ve karşı karşıya oldukları fırsat ve tehditler ortaya konulmuş olacaktır. Öte yandan bu analizle, kentin gelecekteki durumunun ne olacağının da tespit ve tahmin edilmesinin kolaylaşacağı düşünülmektedir.

Bu analiz sonucunda kentlerin fırsatlarını, karşılaşılabilecekleri tehditleri, üstünlük ve zayıflıklarını belirten matris, kentlerin tüm üstünlük ve zayıflıklarının yer aldığı bir "mutlak liste" olarak görülmemelidir. Bu sonuçlara "mutlak liste" gözüyle bakmak karmaşıklığa neden olabilir. Analizi amacından uzaklaştırarak yarar sağlamasını önleyebilir. Bu nedenle çevresel fırsat ve tehditlerin yapısına daha uygun olan ve rekabeti olumlu etkileyebilecek üstünlük ve zayıflıkların listeye alınmasında yarar vardır (Ülgen ve Mirze, 2006:160). SWOT Analizinin bu yönüyle çevresel fırsat ve tehditleri karşılayabilecek, rekabeti olumlu etkileyebilecek belirli sayıdaki önemli üstünlük ve zayıflığı kapsamı gerekmektedir.

Şehir markası yaratma sürecinde şehrin çeşitli değişkenleri üzerinde SWOT analizi yapılır. Örneğin Amsterdam şehri için oluşturulan markalaşma çalışmasında, 16 temel değişkene SWOT analizi uygulanmıştır. Merkezi fonksiyonlar, toplantı mekânları, su kanalları, sermaye, iş merkezleri, seks ve uyuşturucu, insanlar, yaşanabilir şehir, mimari, şehir düzeni, sanatsal faaliyetler, gece hayatı, alışveriş, bilgi ve ikamet değişkenleri gibi konularda SWOT analizinden faydalanılmıştır (Gehrels vd, 2003:126).

6.1.4. Paydaş Analizi

Katılımcılık, stratejik planlamanın temel unsurlarından biri olarak görülmektedir. Kuruluşun etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınması, stratejik planın sahiplenilmesini sağlayarak uygulama şansını artıracaktır (DPT, 2006).

Kente ilişkin hizmetlerinin yararlanıcıların ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilebilmesi için yararlanıcıların taleplerinin bilinmesi gerekir. Bu nedenle paydaş analizinin yapılması önemlidir.

Paydaşlar, kuruluşun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kuruluştan doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya kuruluşu etkileyen kişi, grup veya kurumlardır (DPT, 2006). Bu tanım kentler için ele alındığında; paydaşlar, iç ve dış paydaşlar ile yararlanıcılar (hemşehriler / ziyaretçiler / yatırımcılar) olarak sınıflandırılabilir.

İç Paydaşlar: Kentten etkilenen veya kenti etkileyen kişi, grup veya kuruluşlardır. Kentteki kuruluşlar, şirketler, kentle ilgili hizmet yürüten birimler iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Dış Paydaşlar: Kentten etkilenen veya kenti etkileyen kişi, grup veya kuruluşlar dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. Kentle ilişkisi olan diğer kamu ve özel sektör kuruluşları, kuruluşu girdi sağlayanlar, sendikalar dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Yararlanıcılar: Kentte üretilen ürün ve hizmetleri alan, kullanan veya bunlardan yararlanan kişi, grup veya kurumlardır. Kente yatırım yapabilecek potansiyele sahip kişi veya kurumlar da bu grupta ele alınabilir. Yararlanıcılar, dış paydaşların alt kümesi olarak değerlendirilmektedirler.

Bu analiz sayesinde; paydaşlarla etkili bir iletişim kurularak bu kesimlerin ilgi ve katkısının sağlanması, paydaşların görüş ve beklentilerinin tespit edilmesi, kentsel faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine engel oluşturabilecek unsurların saptanması ve bunların giderilmesi için stratejiler oluşturulması, paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmesi sağlanabilecektir. Paydaşların kent hakkındaki görüşlerinin alınmasıyla, kentin güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir edinilmesi; paydaşların hangi aşamada katkı sağlayacağını tespit edilmesi, paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik kent yönetim sürecine dâhil edilmesi yoluyla, sürecin bu kesimlerce sahiplenilmesi ve planın uygulanma şansının artması amaçlanır.

6.2. Kent için Strateji Geliştirme ve Planlama

Bu aşamada üst yönetim birimlerince kentin iç ve dış durum değerlendirmesine yönelik analizlerin yapılması söz konusudur. Yine bu aşamada kentin vizyon ve misyon bildirimlerine yer verilerek ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konur. Stratejik kent yönetimi sürecinde, stratejik kararların alınması ve uygun stratejilerin belirlenmesinin büyük önem arz ettiği söylenebilir.

6.2.1. Yönetim Felsefesi ve Misyon Belirleme

Yönetim felsefesinin düşünce ve davranışlara rehberlik eden idealler, inançlar ve ilkeler bütün olduğundan daha önce bahsedilmişti. Yönetim felsefesinin Stratejik Kent Yönetimi için de benzer şekilde değerlendirilmesinin uygun olacağı söylenebilir.

Kent için önem ve öncelikleri belirleyen inanç ve değerler, bir taraftan kentlerin içinde buldukları rekabet ortamında tutunabilmesini ve başarılı olabilmelerini sağlarken, diğer taraftan da kentin stratejik tasarımı için çerçeve çizme görevi üstlenmektedirler. Ayrıca yönetim felsefesi sayesinde kentlerin markalaşması için uygun olan stratejilerin seçilebilmesinin de kolaylaşacağı öngörülmektedir.

Yönetim felsefesinin önemli bir unsuru olan misyon, kentin varoluş nedeni olarak düşünülür ve strateji oluşturma sürecinde önemli bir başlangıç noktası olarak değerlendirilir (Ülgen ve Mirze, 2006:68).

Misyonun, sorumlulukların yerine getirilmesi sürecindeki yol göstericiliğinin yanında; topluma kent yönetiminin işini, değerlerini ve felsefesini bildirmek gibi fonksiyonlarının olduğundan da bahsedilebilmektedir.

Misyon, kentin üst yönetimi tarafından planlama ekibi ile birlikte diğer birimlerin görüşleri de dikkate alınarak geliştirilir. Gerek görüldüğü takdirde, daha alt seviyedeki birimlerin misyon bildirimleri, birim yöneticileri ve diğer ilgili personel tarafından kentin misyonuyla uyumlu bir şekilde geliştirilir.

6.2.2. Vizyon ve Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Vizyon, misyondan farklı bir kavram olarak, gelecekte olunması arzulanan durumun ifadesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006:69). Bu tanımın kente evrilmesiyle, "kentlerin gelecekte ulaşmayı planladıkları hedef" şeklinde ifade edilmesi mümkün görünmektedir.

Vizyon değişimi arzulayan ve örgüt yapısını bu arzuya göre yenileyen bir kentin üst yönetimi için bir dönüm noktası olarak kabul edilebilir. Güçlü bir vizyonu olan kentlerin iyi bir rehberine sahip olduğundan bahsetmek mümkündür. Kentin vizyonunun etkili bir şekilde bir defa oluşturulması halinde; stratejik yönetim süreci ve tüm yönetsel kararların uygulanması bu vizyona göre gerçekleştirilecektir.

Paylaşılan bir vizyon tanımlamanın en temel şartı, paylaşılan değerlerin tanımlanmasıdır. Açık şekilde tanımlanmış bir vizyon dört temel özelliğe sahiptir (Einsiedel, 2001:16);

- i) Basit ve odağı olan,
- ii) Kolay anlaşılabilen; insanları kendine çekebilen,
- iii) Herkes tarafından açıkça istenebilen; amaçları eyleme dönüştüren,
- iv) Enerji veren, zorlayıcı olan ve heyecan uyandıran, bir vizyon tanımı yapmak paylaşımı kolaylaştırabilecektir.

Stratejik amaçlar ise kentin vizyonu doğrultusunda oluşturulacak ve kenti safha safha vizyonuna götürecektir hedeflerden oluşmaktadır. Büyüme, liderlik ve süreklilik gibi alanlarda belirlenecek hedefler, kentin stratejik amaçlarını oluşturmaktadır.

Stratejik amaçlar kesin ve ölçülebilir nitelikte olup, genelde vizyonun belirli bir zaman sürecinde nicelik olarak belirtilmiş şekli olarak ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006:70).

6.2.3. Stratejilerin Belirlenmesi

Stratejiler, kentin misyon ve stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini gösteren kapsamlı kararlar ve planlardır. Kentin rekabet üstünlüğü sağlanması, rekabet şartlarından olumsuz etkilenmemesi veya kentsel gelişimin sağlanabilmesi için yapabileceği faaliyetlerin ve kullanacağı araçların (kaynakların) tahsisini içerir. Seçilecek olan stratejilerin birbirini tamamlar ve destekler nitelikte olması önemlidir.

Kentlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için, işletme biliminde yaygın kabul gören rekabet stratejilerinden faydalanmalarının yerinde olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla işletme biliminde kabul edilen iş yönetimi / rekabet stratejilerinin kente uyarlanması suretiyle, Kentsel Rekabet

Stratejileri'ne ulaşılabileceği söylenebilir. Bu durumda kentsel rekabet stratejileri Ülgen ve Mirze'den (2006:58) uyarlanmak suretiyle aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

▪ **Maliyet Liderliği Stratejisi:** Bu strateji, kentlerin faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle yapması ve eşdeğeri durumundaki diğer kentlere nazaran daha çok gelir elde etmesini ve dolayısıyla gelişimini öngörmektedir.

Kentlerin bu stratejiden, yatırımcıları çekmek için imkan yaratmak suretiyle faydalanabilecekleri düşünülebilir. Bu durumda kentte yaratılan istihdamın ve bölgeye yapılacak yatırımın getireceği katma değer göz önünde bulundurulmasıyla kentsel gelişim ve kent markası oluşturulması kayda değer bir düşünce olarak ortaya konulabilir. Nitekim bu stratejinin benimsenmesiyle markalaşma yolunda önemli mesafeler kazanmış birçok şehrin hikâyesinden bahsedilebilir.

İlgüner ve Asplund'a (2011:70) göre bir şehrin iktisadi konumunu koruyup geliştirmesi için dört esası göz önünde bulundurması gerekmektedir. Birincisi, mevcut iş kollarını, en azından cazip olanlarını muhafaza etmektir. İkincisi, şehrin mevcut iş kollarının büyütülmesi ve geliştirilmesi için planlar yapması ve hizmetler sunması gerekmektedir. Üçüncüsü, şehrin yeni bir işe başlayacak girişimciler / yatırımcılar için fırsat sunması gerekmektedir. Dördüncüsü ise şehrin sürekli ihracatı arttırmak hedefinde olmasıdır.

Bu görüş maliyet liderliği stratejisini destekler niteliktedir. Ancak şehrin işletmeler gibi sınırlı fonksiyonları bulunmadığından sadece bu stratejinin dikkate alınması yeterli olamayabilir.

▪ **Farklılaştırma Stratejisi:** Kentlerin çıktılarını diğer benzer çıktılardan daha farklı bir şekilde ve daha yüksek fiyatla sunarak diğer kentlere nazaran daha fazla gelir elde etmesine ve daha hızlı gelişmesine yönelik bir stratejidir.

Günümüzde markalaşma çalışmaları yapan kentlerin en çok dikkate aldıkları ve uygulamayı en çok benimsedikleri yolun farklılaşma stratejisi olduğu söylenebilir. Kentlerin, farklılıklarını ortaya koyabilmek için imaj çalışmalarına önem verdikleri ve kent kimliği oluşturulma süreçlerinde söz konusu imajlarını kullanmak suretiyle cazibe merkezi olma arzusunda oldukları görülmektedir.

Dünyadaki gayri safi hasılanın önemli bir bölümünün şehirlerde olduğu ve yine şehirlerde harcandığı göz önüne alındığında; şehirlerin farklılaşma stratejileriyle pastadan pay alabilmek adına gösterdikleri çabalara hak verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Paris aşk, Milano moda, New York enerji, Washington güç, Tokyo modernlik, Barselona kültür, Rio eğlence kavramlarıyla bilinmektedir. Bunlar, şehirlerin markaları olmuşlardır ve bunlar tüm bu şehirlerin ayrılmaz şekilde tarihleri ve kaderlerine bağlanmıştır (Anholt,2006:148). Dünyadaki bu kentlerin yukarıda bahsedilen yönleriyle oluşturdukları imajların, farklılaşma stratejileriyle ilişkili olduğunu söylemenin yerinde olacağı düşünülmektedir.

6.3. Stratejilerin Uygulanması

Daha önceki aşamada belirlenen stratejiler ve politikalar, hazırlanan programlar, bütçeler ve prosedürler yoluyla uygulamaya konmaktadır. Bu aşamada kentin üst yönetiminin sorumluluğunda belirlenen stratejilerin uygulanması aşamasına geçilir.

Stratejilerin uygulanması; politika üretme, kaynak tahsis etme, var olan örgüt yapılarında değişikliğe gitme, süreç yenileme, ödüller geliştirme, stratejik destek kültürü oluşturma ve etkili insan kaynakları fonksiyonu geliştirme gibi çok yönlü konuları içermektedir. Kentte stratejik yönetimin uygulanması, başta tepe yöneticilerinin sorumluluğunda olmak üzere orta kademe ve alt kademe yöneticilere sorumluluk paylaşılması yoluyla icra edilebilir.

Kent yönetimi çok aktörlü bir süreç olduğundan; söz konusu aktörlerin stratejik yönetim sürecine dâhil edilebilmelerinin uygulama üzerinde menfi bir etki yapması kaçınılmaz görünmektedir. Bu zorlu süreçte stratejilerin uygulanması noktasında kentin konumlandırılması, imaj ve kimliğinin belirlenmesi ve benimsenmesi özellikle önem verilmesi gereken konular arasındadır.

6.3.1. Kent Konumlandırma

Konumlandırma kavramının marka yönetimi sürecinde önemli bir yeri olduğu bilinmektedir. Konumlandırmanın amacı; markanın, hedeflenen kitlenin zihninde rekabetçi üstünlük taşıyan bir yerde şekillendirilmesi olarak ifade edilmektedir.

Özellikle rakip markalara karşı avantaj sağlamayı amaçlayan konumlandırma kavramı, şehir markası yaratma sürecinde de önemli işleve sahiptir. Şehrin konumlandırılmasında da ürün ve hizmet markalarının konumlandırmasına benzer bir yol izlenmesi öngörülmektedir.

Şehrin konumlandırılması, şehrin müşterisi olabilecek kişilerin zihninde şehre ait özel bir yerin tespit edilmesi ve planlı pazarlama iletişimi çabaları ile ilgili yere / pozisyona kentin yerleştirilmesi anlamına gelmektedir. Dünya üzerindeki birçok ülke ve şehir, planlı ya da plansız şekilde kitlelerinin zihinlerinde belli konumlarda bulunmaktadır. Las Vegas denince kumar, Paris denince aşk ve romantizm, İtalya denince moda ve Vietnam denince savaşın akla gelmesi bu durumu açıklayan en açık örneklerdir.

Başarılı ve güçlü bir kent markası meydana getirmenin ilk şartı, markanın rakiplerinden farklılaştırılmasıdır. Dolayısıyla marka konumlandırma, kent markasının farkındalığının sağlanması ile birlikte, markanın tüketicilerce / yararlanıcılarca hangi "kişilik ve kimlik" özellikleriyle hatırlatılacağını belirleyen bir ögedir.

Şehrin uygun konumda bulunması, özellikle pazarlamada kullanılan "Pazar Bölümlendirme" yaklaşımı ile ilgilidir. Şehir markasının paydaşlarına en yüksek kapasitede fayda sağlamanın ve güç kazanmasının doğru konumlandırma faaliyetleri sayesinde gerçekleşebileceği düşünülmektedir. Ancak kent markasının konumlandırılmasının sadece rekabet edilen diğer kentler ölçü alınarak yapılması, amaçlardan sapılmasına neden olabilir.

6.3.2. Kent İmajı Oluşturma

Marka imajı, kişinin bir marka hakkındaki izlenim, duygu, düşünce, inanç ve çağrışımlarının bütünüdür. Başka bir ifadeyle imaj, bir markanın rakiplerine göre nasıl algılandığıdır. Marka imajı, tüketicilerin ürünle özdeşleştirdikleri anlam ya da tüketicilerin üründen anladıklarının toplamı olarak da tanımlanabilir. Marka imajı, tüketicinin bir markayla ilgili çeşitli kaynaklardan edindiği izlenimlerin sonucunda oluşur. Bir marka imajı, o markanın güçlü ve

zayıf noktaları, olumlu ve olumsuz tarafları gibi, çoğunlukla kontrol edilebilir algılarının bir araya gelmesidir (Özdemir ve Karaca, 2009:117).

İnsanların ve ürünlerin imajlarını etkileyen birtakım faktörler olduğu gibi, kentlerin imajlarının da ilişkili olduğu çeşitli faktörlerin varlığından bahsedilebilir. Kentlerdeki gezilecek / turistik alanlar, eğlence ve dinlenme alanları, genel alt yapı, ulaşım ağı ve maliyetleri; tarihi, kültürel, sosyal, finansal ve doğal güzellikler gibi özelliklerin, kent imajlarına katkı sağlayacağı açıktır. Bu gibi özelliklere sahip olan kentlerin diğerlerine nazaran daha avantajlı konumda olduğu söylenebilir.

Kent imajı kavramı, kent markası yaratma sürecinde stratejik bir öneme sahiptir. Çünkü kent imajı insanların şehre ilişkin algılama ve izlenimlerinden oluşmaktadır. Hedef kitle üzerinde olumlu olması istenilen imajın yaratılması rekabet avantajı ve sürdürülebilir bir gelişim sağlayacaktır.

İmaj, şehrin gerek iç gerekse dış olmak üzere tüm hedef kitlesi açısından önem taşımaktadır. Turizm açısından olumlu bir şehir imajı, şehre uluslararası boyutta avantajlar sunacaktır. Daha çok turizm amaçlı müşterinin şehri ziyaret edebilmesinde şehrin çekici bir imaja sahip olmasının rolü büyüktür. Ziyaretçilerin karar alma sürecinde, objektif bilgilenme düzeyi, sahip olduğu izlenimler, ön yargılar, hayaller, beklentiler, duygu ve düşüncelerden oluşan imajın belirleyiciliği söz konusudur. Turizmle ilgili istatistikler kaba ölçüler içinde birbirlerine denk ülke ya da bölgelere yönelen turizm talebinin farklılıkları konusunda ilginç sayılar ortaya koymaktadır. Her üçü de Akdeniz ülkesi olarak aynı iklime sahip olmaları, benzer çekiciliklere sahip bulunmalarına rağmen, İspanya'nın Yunanistan'dan altı Türkiye'den ise dokuz kat daha fazla turist çekebilmesinin nedenleri sahip oldukları özgün koşullardan öte sahip oldukları imajdan kaynaklanmaktadır (Ünüsün ve Sezgin, 2005:166).

Kent imajının belirlenmesi, kent markalaşması için en çok önemsenen konulardan biridir. Bu yüzden kentin markalaştırılması sürecinde imajın belirlenmesine yönelik araştırmaların belirleyici olduğu düşünülmektedir. Bu durumda, imajın belirlenmesi için hangi faktörlerden faydalanılması gerektiğinin bilinmesi gerekmektedir.

Sadece Avrupa'da biri diğeriyle rekabet halinde olan yaklaşık 150.000 yerleşim birimi bulunmakta ve hepsi güçlü ve iyi seçilmiş bir imaj ile potansiyel alıcıları cezbetmeye gayret etmektedir. Eşsiz ve ayırt edici bir imajı olmadan, cazibe potansiyeli olan bir yerin dahi, rekabet yoğun bu pazarda dikkat çekmesi zor olacaktır (İlgüner ve Asplund, 2011:79).

Kentlere ilişkin imaj çalışmaları yaparken ilginç bir şekilde, kent sakinlerinin görüşlerinin önemsendiği dikkati çekmektedir⁵. Gerçekte kentin potansiyel müşterileri durumunda olan kent dışında yaşayan kişiler / turistler / yatırımcılar gibi kesimlerin görüşlerinin daha fazla önemsenmesi gerekmektedir. Bu kesimlerin görüşleri doğrultusunda edinilen kent imajının,

⁵ "...Marka imajının belirlenmesi hususunda ülkemizde son birkaç yılda, çok sayıda kentle ilgili çalışmalar başlatılmıştır. Meslektaşlarımızın bu alanda önemli çalışmalar yaptıkları izlenmektedir. Ancak burada dikkati çeken nokta, çalışma kapsamına genellikle o kentin insanların alınmasıdır. Oysa o kentin insanı markanın bir bileşenidir, imajın oluşumundaki etkenlerden birisidir. Önemli olan, kent dışından o kente gelenlerin inançları tutumları ve belleklerindeki imajdır (Yükselen ve Güler, 2009:66)."

daha sağlıklı sonuçlar vereceği düşünülmektedir. Nitekim kent imajının, kent kimliği oluşturulması sürecinde çok önemli katkılar yapacağı açıktır.

6.3.3. Kent Kimliği Oluşturma

Marka kimliğiyle marka imajı arasında önemli bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Marka kimliğinin doğru kanallarla tüketiciye iletilmesinin, marka imajına müspet katkılar yapacağı muhakkaktır. Hatta marka imajının oluşumundaki en etkili faktörlerden birinin, markanın kimliği olduğu söylenebilir.

Marka kimliği inşa edilirken, markanın imajını yansıtmak ve güçlendirmek için, bir takım araçlar kullanılması söz konusudur. Bunlar arasında; markanın adı, sahip olunan bir sözcük, bir slogan, bir renk, bir sembol sayılabilir. Bu araçların tutarlılık arz etmesi ve tek bir mesaja vurgu yapması önemlidir.

Kent kimliğini oluşturan elemanlar; doğal ve insan eliyle yapılmış çevreden kaynaklanan kimlik elemanları şeklinde sıralanabilir. Beşeri çevreye ilişkin kimlik öğeleri, esas itibarıyla, var olan kültürel yapı ile bütünleşmiştir. Kentin doğal, beşeri ve yapılanılmış çevresinin özgün karakteristikleri, kent için özel bir durum ve giderek kentsel işlevlerden ayırt edilen bir özel işlev yaratır. Bu özel işlev, kent kimliğinin kaynağıdır. Kent kimliği uzun bir zaman dilimi içinde biçimlenir ve kentin coğrafi içeriği, kültürel düzeyi, mimarisi, yerel gelenekleri, yaşam biçimi gibi niteliklerinin karışımı olarak kente biçim verir (Suher, 1999:356).

Kent kimliği, kent markasını yöneten paydaşların şehrin nasıl algılanması gerektiği tanımlamalarını ifade etmektedir. Diğer bir deyişle şehrin paydaşlarının arzu edilen şekilde algılanması için şehre yükledikleri anlam demektir. Kent kimliği, şehir imajı oluşturma ve şehrin konumlandırılması sürecinde anahtar bir faktördür. Kent kimliği şehrin gösterilmek istenen yüzü olarak ifade edilebilir. Şehrin istenildiği gibi algılanmasını sağlamaya yönelik oluşturulmaktadır.

Kent kimliği oluşturulmasında kente ait olan bir logonun, sembolün ve kentin sloganının olması önem arz etmektedir. Çünkü bu araçlar vasıtasıyla kent imajı şekillendirilecek veya kent imajıyla ilgili olumsuz bir kanaat varsa düzeltilmeye çalışılacaktır. Oluşturulmak istenen imaj üzerinden yapılacak etkili, düzenli ve sürekli tanıtım çalışmalarıyla kent kimliğinin oturtulması sağlanacaktır. Bütün bu faaliyetlerin etkinliğinin bir sıralamaya ve stratejilerin gereği gibi uygulanmasına tabi olduğu kesin gözükmektedir.

6.3.3.1. Logo, Sembol ve Slogan Oluşturma

Marka sembolü, markanın gözle görünen kısmıdır. Bu kısım, bir markayı göstermek üzere kullanılan, marka ismi içermeyen bir tasarım, bir şekil olabileceği gibi, marka isminin tamamı ya da bir bölümünden oluşan yazı elemanlarının farklı bir tasarımı da olabilmektedir. Bu açıdan marka sembolü, bellekte markayı çağrıştıran ya da markayla ilişkilendirilebilen her türlü özgün geometrik şekil, nesne, tema, karakter, harf ya da kelime veya bunların birleşimini içeren bir tasarım olarak tanımlanabilir (Tek, 2005:322).

Kentler için logo, sembol ve slogan oluşturmak son dönemde kent markalaşmasının önem kazanmasıyla birlikte çokça başvurulan bir yol olmaktadır. Kentler, sembol seçerken çoğunlukla kendi içinde barındırdıkları ve kendileriyle özdeşleşmiş olan mekânlara başvurumaktadırlar. Buna verilecek

en iyi örnek New York'un sembolü olan Hürriyet Anıtı'dır. Bu anıtın kendisi diğer pek çok anıt gibi başlı başına bir cazibe odağıdır. Paris için Eyfel Kulesi'nin ve Roma için Kolozyum'un aynı önemi taşıdığından bahsetmek mümkündür.

Logo ve sembol yaratımında şehrin kimliğini yansıtacak ve somutlaştıracak kentsel imgelerin kullanılması hem zihinlerde kente ilişkin kalıcı bir imge yaratmak, hem de kente ilişkin bir cazibe noktası oluşturmak bakımından büyük önem taşımaktadır (Baysal;2004:24).

Kent logosunun ve sembolünün belirli özellikleri içinde barındırması gerekmektedir. Örneğin logonun ya da sembolün akılda kalıcı olması, uygulanmasının kolay olması, kentin farklılığını çağrıştırıyor olması ve değişme ayak uydurabilecek nitelikte olması önemli özellikleri arasında sayılabilir. Bu özellikleri taşıması gereken logo ve sembollerin profesyonel ekiplerce tasarlanmasının ve üzerinde önemle durulmasının, kent kimliği için son derece önemli olduğu düşünülmektedir.

Etkili bir kent kimliği oluşturulması için inandırıcı, kanıtlanabilir, benimsetilebilir ve akılcı bir slogan geliştirilmesi de önemlidir. Bu duruma İrlanda örneği verilebilir. İrlanda 1995 yılından bu yana gösterdiği başarılı ekonomik gelişmeyi tanımlamak için "Celtic Kapları" sloganını kullanmaktadır. Avrupa nüfusunun %1'ini oluşturmasına rağmen, Avrupa'ya gelen A.B.D. sermayesinin dörtte birini çekebilme başarısı göstermiştir. Geçen süre içinde binden fazla deniz aşırı şirket, merkez olarak İrlanda'yı seçmiştir (İlgüner ve Asplund, 2011:79).

Kent markalaşması için geliştirilen sloganların hepsinin etkili sonuçlar verdiğini söylemek mümkün değildir. Bir yerin imajının kök salması ve başarılı olması için, önce muteber olması ve birçok şekilde ve birçok kanaldan iletiliyor olması gerekmektedir. Bunun için de tanıtımın büyük önemi bulunmaktadır.

6.3.3.2. Tanıtım

Kentleri markalaşmaya götürecek en etkili yollardan biri olan tanıtım, kentin sunumu anlamına gelmektedir. Bu sunum sayesinde verilmek istenen kent imajının başarılı olması amaçlanmaktadır. Amaç, rekabet yoğun olan bu ortamda misafirleri / yatırımcıları kente çekmek olduğundan dolayı, tanıtımın nasıl yapıldığı da hayli önem kazanmaktadır. Kentlerin markalaşma süreçlerinde çok çeşitli tanıtım faaliyetlerine başvurulmaktadır. Bunlardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

6.3.3.2.1. Sinema Filmleri ve Televizyon Programları

Televizyon, radyo ve sinema reklamları bu grupta değerlendirilebilir. Birden çok duyuya hitap edildiğinden ötürü, verilecek mesajın zihinlerdeki etkisine ve hedef kitleye ulaştırılma derecesine büyük önem verilir.

Sinema filmlerinin ve televizyon dizilerinin bir destinasyonun markalaşmasında ne derece etkin oldukları bazı örneklerle anlaşılmaktadır. "Gladatör" filmi Roma'nın, "Yüzüklerin Efendisi" filmi Yeni Zelanda'nın tüm dünyadaki izleyiciler tarafından merak edilmesine ve birçok kişi tarafından ziyaret edilmesine katkı sağlamıştır. Türkiye'den örnek vermek gerekirse; "Asmalı Konak" adlı televizyon dizisinin, Kapadokya yöresi için sağladığı muazzam iç turizm hareketliliği ve o yörede olduğu bilinen alternatif iş kolları, televizyonun tanıtımdaki etkisinin ortaya konması açısından anlamlı görünmektedir.

6.3.3.2.2. İnternet ve Destinasyon Web Siteleri

İnternet reklamcılığı ya da bir başka adıyla elektronik reklamcılık, reklam verenlerin internet ortamında mal ve hizmetlerinin tanıtımlarını gerçekleştirdikleri reklamcılık türüdür (Avşar ve Elden, 2004:66). Günümüzde world wide web ana sayfaları, güçlü bir reklam ve pazarlama aracı olma potansiyeline sahiptir. Son yıllarda, bilgi iletişim teknolojisi, işletmelerin işleyiş ve rekabet biçimlerini büyük ölçüde etkilemiştir. Bilgi iletişim teknolojisinin en hızlı genişleyen kolu olan internet, hayatımızı her alanda etkilemektedir. Bilgi yoğun bir faaliyet olan turizm de, bilgi teknolojileri ve iletişim sistemleri tarafından olabildiğince fazla desteklenmeyi gerektirmektedir (Kamiloğlu, 2010:121).

İnternet, hayatımızda öylesine yer edinmiştir ki; günümüzde market alışverişleri dahil olmak üzere etkisinin görülmediği bir alan bulunmamaktadır. İnternetin bu denli yaygın olduğu bu ortamda internet siteleri de günden güne değişmektedir. Günümüzde "Web 2.0" adıyla belirtilen yeni nesil internet hizmetlerinin gündemde etkili bir yer edindiği bilinmektedir.

İnternet kullanıcılarının ortak ve paylaşarak yarattığı bir sistem olarak tanımlanan (Wikipedia, 2011) Web 2.0 sistemi sayesinde reklam ve tanıtım faaliyetleri çok farklı bir boyut kazanmıştır. Bir konunun paylaşımları ve yorumlarıyla sosyal medyada tartışılmaya başlanmasıyla, destinasyonların çok kısa denilebilecek bir anda cazibe merkezi özelliği kazanabileceği düşünülmektedir. Buna bağlı olarak kentler, internet siteleri inşa ederken Web 2.0 biçimine uygun olarak hazırlanmalı ve mutlaka bu iş için profesyonel bir ekibin desteğini almalıdırlar.

Reklam ve tanıtım faaliyetlerinin belki de en az masraflı ve en çok etkili olanının internet olduğunu söylenmek yanlış olmayacaktır. Ancak buradaki en önemli faktör, tanıtımın farklılık oluşturabilecek özgün projelerle yapılmasıdır.

6.3.3.2.3. Basılı Reklam Araçları

Basılı reklam araçları; gazeteler, dergiler, broşürler, el ilanları ve kataloglar gibi günlük hayatımızda sürekli yakınımızda olan öğelerdir. Bu araçların kullanılması suretiyle de tanıtım yapılması son derece yaygın bir yoldur.

Örneğin Financial Times gibi bir gazetenin reklam alanlarının %5 ila %10'u şehirlerin, bölgelerin reklamlarına ayrılmıştır. Ayrıca şehirleri ve bölgeleri tanıtan özel ekler de yayınlanmaktadır. Türkiye'de de ekonomi gazeteleri sıklıkla şehir dosyaları hazırlamaktadır (İlgüner ve Asplund, 2011:44).

6.3.3.2.4. Açık Hava Reklamları

Açık hava reklamları; afiş ve panolar, metro istasyonları, otobüs durakları, vapur iskeleleri, havaalanları gibi mekanlarda yer alan reklamlar ve binaların dış yüzey kaplamaları, ışıklı ilanlar, cam grafikleri (özel bir cam grafiği folyosuyla binaların ve toplu taşıma araçlarının cam yüzeylerinin kaplanması ile elde edilen reklam aracı), özellikle büyük alışveriş merkezleri ve şehir meydanlarında kullanılan dijital olarak hazırlanan hareketli reklamlar (eskavizyon) ve apartman ve otopark giriş/çıkışları, lobilerde uygulanan reklam uygulaması (homeboard) gibi hedef kitleye her an her yerde ulaşmayı amaçlayan reklam araçlarıdır (Avşar ve Elden, 2004:65).

Göz alıcı duruşları ve ilk bakışta verebildikleri mesajlarla, açık hava reklamları da etkili tanıtım araçları arasında sayılabilmektedir.

6.3.3.2.5. Fuarlar

Fuarlar, belirli tarihler arasında, dönemsel olarak bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde olmak üzere, genel ve belirli uzmanlık alanlarında (turizm, tekstil, bilgisayar, denizcilik gibi) gerçekleştirilmektedirler. Genel fuarlar, geniş kitlelere işletme ya da ürünün tanıtılması açısından yardımcı olurken, ihtisas fuarları ise, özel ve kısıtlı bir konuda yani işletmenin üretimini sürdürdüğü alandaki hedef kitleye seslenebilmesi açısından oldukça farklı tanıtım araçlarıdır (Kamiloğlu, 2010:131).

Ülkeler ve şehirler önemli fuarları yapabilmek ve bu sayede ziyaretçi çekebilmek için birbirleriyle kıyasıya bir mücadele içerisindedirler. Expo, Cebit, vb. gibi fuarlar, konferanslar ve organizasyonlar bu duruma örnek olabilecek niteliktedir.

6.4. Sonuçların Kontrolü ve Değerlendirme

Kontrol ve değerlendirme süreci, gerçek performans ile gerçekleştirilmesi arzulanan performansın bir anlamda karşılaştırılmasıdır. Bu yapının sonucunda eğer gerçekleşen performans ile gerçekleştirilmesi istenen performans düzeyleri örtüşüyorsa problem yoktur. Ancak gerçekleştirilmesi arzulanan performans aleyhine bir durum varsa, düzeltici eylemin ortaya konulması gerekmektedir. Bunun için değerlendirme faaliyetlerinin belirli aralıklarla yapılmasında yarar görülmektedir⁶.

Bu süreçte, şehirlerin marka değerlerinin ölçümü için yaygınlaşmış olan bir yöntemin esas alınması öngörülmektedir. Burada kabul edilen yöntemin, şehrin pazarlama stratejisinin zaman içerisinde ne kadar başarı elde ettiğini saptamak için en gerçekçi yöntem olduğu savunulmaktadır (Brandfinance, 2011).

Bu yöntemle göre şehrin gelir elde edebilme kabiliyeti içerisinde, şehir markasının önemini tayin edilmesi amaçlanmaktadır. Uygulanan stratejilerin başarısının net olarak ölçümü için, uygulama öncesi şehrin marka değerinin hesaplanması ve saptanacak uygun zaman aralıklarıyla yeniden hesaplanarak erişilen başarının tespiti öngörülmektedir (İlgüner ve Asplund, 2011:330).

Bu yaklaşımın şehirler tarafından yaygın olarak kabul görmeye başladığı ve stratejik planların vazgeçilmez bir parçası haline geldiği söylenmektedir.

Kontrol ve değerlendirme sürecinin kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağladığı bilinmektedir. Ayrıca, hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Stratejik kent planının izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması şarttır. Bu durumda gerek planın uygulanmasında ve gerekse ilgililerin hesap verme sorumluluğu ilkesinin hayata geçirilmesinde çeşitli problemlerin baş göstermesi sorununun da ortadan kaldırılabilmesi muhtemeldir.

⁶ Bkz. Tablo 1.

7. SONUÇ

İçinde bulunduğumuz çağ, kentleri faklı olabilmek ve farklılıklarını ortaya koyabilmek adına kıyasıya bir rekabet yarışına zorlamaktadır. Kentler, bu yarışta ön sıralarda bulunmanın sağlayacağı avantajları bildiklerinden ötürü, her anlamda “cazibe merkezi” olabilmenin telaşı içerisindeyler.

Dünya üzerindeki birçok kentin, gelecekte var olabilmek için markalaşmaktan daha etkili bir yol bulamadıkları görülmektedir. Bu bağlamda bütün kentlerin; ister büyük ister küçük, ister çok gelişmiş, ister az gelişmiş olsun, kendi markalarını oluşturmak ve dünyaya pazarlamak gibi hayati öneme sahip bir sorumluluklarının olduğu kabul edilmektedir.

Kentlerin bu sayede ziyaretçileri ve yatırımcıları kendilerine çekebileceği ve ekonomik gelişimi yakalayabilecekleri öngörülmektedir. Öte yandan, kentteki hizmet standardının yükselmesiyle, hemşehrilerine daha yaşanabilir bir ortam sağlamayı da başarabilecekleri söylenebilir.

Bütün kentler, mutlaka birtakım zenginliklere sahiptir. Önemli olan, bu zenginliklerin -sadece birinin bile olsa- sunumunun yapılabilmesidir. Günümüzde önemli olan unsur; sahip olunan değerlerin potansiyelinin yüksekliği değil, bu değerlerin sunumunun ne şekilde yapıldığıdır. Bir ürünün ve veya hizmetin kimliğini ve tercih edilebilirliğini “imaj” unsuru belirlemektedir. Bunun için etkili ve verimli stratejilerle olumlu imaj oluşturma çalışmaları ve markalaşma faaliyetleri yapılması gerekmektedir.

Bu faaliyetlerin Stratejik Yönetim’in çıktıları referans alınarak kent pazarlamasına ve kent markalaşmasına uyarlanmasıyla “Stratejik Kent Yönetimi Düşüncesi” ortaya çıkmaktadır.

Bir kentin markalaştırılmasının çok önemli bir yönetim becerisi olduğu düşünülmektedir. Diğer taraftan kent markalaşmasının, kentin yöneticilerinin sorumluluğunda olduğu da açıktır. Buna nazaran, karmaşık yapılar arz eden organizasyonlar olduklarından dolayı, kentlerde yapılacak olan markalaşma faaliyetlerinin de hayli zor olacağı şüphe götürmemektedir. Bu sebeple Stratejik Kent Yönetimi, kent yönetimlerinde müşterek bir iradeyle hizmet sunumunu sağlayacak ve etkili markalaşma faaliyetleri gerçekleştirilmesine imkân verecek bir yönetim modeli olarak önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aktan, Coşkun, C. (1999), Stratejik Yönetim, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejikyonetim/anasayfa-strateji.htm>. (Erişim Tarihi: 15.06.2011).
- Amos, Francis J.C. (1989), Strengthening Municipal Government, Cities, Vol: 6, P. 202-208.
- Anholt, Simon (2006), The Anholt-Gmı City Brands Index: How The World Sees The World'S Cities, Place Branding, Vol:2, Issue:1
- Avşar, Zakir Ve Müge Elden, (2004), Reklam Ve Reklam Mevzuatı, Ankara: Rtük Yayını, No:8, P.144-158.
- Baysal, Aşkın (2004), "Dünyanın Alameti Harikaları: Marka Kentler" Media Cat, Yıl:12 Sayı: 115.
- Brandfinance (2011), Transactions, <http://www.brandfinance.com/services/service/transactions> (Erişim Tarihi: 19.07.2011).
- Castells, Manuel And Borja Jordi (1997), Local & Global: Management Of Cities İn The Information Age, Earthscan Publicatons Ltd., London.
- Cheema, Shabbir G. (1993), The Challenge Of Urban Management: Some Issues İn Shabbir Cheema, G., Urban Management: Policies And Innovations İn Developing Countries. Greenwood Praeger Press, Westport, P. 1-16.
- Clarke, Giles (1992), Towards Appropriate Forms Of Urban Spatial Planning, Habitat International, Vol.16, Issue.2, P.149-165.
- Davidson, Forbes (1996), Planning For Performance: Requirement For Sustainable Development, Habitat International, Vol:20, Issue:3, P. 445-462.
- Einsiedel, Nathaniel von, (2001), Developing A City Vision, CDS2 First National Workshop, 6-7 November, Manila. [www.citiesalliance.org/cdsdb.nsf/Attachments/Philippines+vision/\\$File/Vision.pdf](http://www.citiesalliance.org/cdsdb.nsf/Attachments/Philippines+vision/$File/Vision.pdf) (Erişim Tarihi: 15.07.2011).
- Es, Muharrem ve Ateş Hamza, (2004), Kent Yönetimi, Kentleşme ve Göç: Sorunlar Ve Çözüm Önerileri, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı 48, Haziran, s. 205-248.
- Ercan, Fuat (2003), Türkiye'nin Kalkınma Seçeneklerinin Eleştirisi ve Alternatif Bir Çerçeve, Ekonomik Yaklaşım, Kongreler Dizisi 3, sayı 49, cilt 14. <http://fuatercan.wordpress.com/2009/04/09/kalkynma-kavramy-turkyyenyn-kalkinma-seceneklerynyn-elehtirisi-ve-alternatif-bir-cerceve> (Erişim Tarihi: 16.06.2011).
- DAF (2001), Development Assesment Forum, Good Strategic Planning Guide. Department Assessment Forum Secretariat, National office of Local Government, Commonwealth Department of Transport and Regional Services. http://www.daf.gov.au/reports_documents/pdf/dafstratplan.pdf (ErişimTarihi:17.06.2011).
- DPT (2006), Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2. Sürüm, <http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf> (Erişim Tarihi:26.04.2011).
- Fidan, Ahmet (1999), Belediyeler ile İl Özel İdaresi Arasındaki Yönetim Hizmet ve İdarî Vesayet İlişkileri, <http://www.ekitapyayin.com/id/006/01.htm>, (Erişim Tarihi: 24.07.2011).
- Gehrels, Carolien & Munster, Ocker Van & Pen, Mark & Prins, Maartje & Thevenet, Jessie (2003), Chosing Amsterdam: Brand Concept And Organization Of The City Marketing, City Of Amsterdam, Aeroprint B.V. , Amsterdam.
- Kamiloğlu, Fatma (2010), Kentsel Markalaşma Sürecinde Reklâmın Rolü: 2010 İstanbul Kültür Başkenti Projesinin Değerlendirilmesi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- Kavaratzis Michalis (2004), From City Marketing To City Branding: Towards A Theoretical Framework For Developing City Brands, Place Branding, Volume 1, Number 1, Pp.58-73.
- İlgüner Muhterem Ve Asplund Christer (2011) , Marka Şehir, Markating Yayınları, İstanbul.
- Lovering, John (1988), "The Local Economy And Local Economic Strategies"; *Poliexand Politics* 19-3; 1988; Pp. 145-147.
- Mc Gill, Richard (2001), *Urban Management Checklist*, *Cities*, 18 (5), P. 347-354.
- Oktay Ercan Ve Özmen Alper (2009), *Stratejik Kent Yönetimi Bağlamında Kent Bilgi Sistemlerinin Önemi, Ulusal Kalkınma Ve Yerel Yönetimler Bildiriler Kitabı, Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Yayını, No:351, Cilt 2, S. 913-922.*
- Özdemir Şuayip Ve Yusuf Karaca (2009), *Kent Markası Ve Marka İmajının Ölçümü: Afyonkarahisar Kenti İmajı Üzerine Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İibf Dergisi, C.XI, S.II, S.113-134.*
- Parkerson, Brenda And Saunders, John (2005), *City Branding: Can Goods And Services Branding Models Be Used To Brand Cities?*, *Place Branding, Volume 1, Number 3, (July), P. 242-264.*
- Pugh, Cedric (2000), *Sustainable Urban Development: Some Millennial Reflections On Theory And Application*, In Pugh Cedric.(Ed), *Sustainable Cities İn Developing Countries: Theory And Practice At The Millennium*. Earthscan Publications Ltd. London.
- Rakodi, Carole (2001), *Forget Planning, Put Politics First? Priorities for Urban Management in Developing Countries*, *International Journal of Applied Earth Observation and Geoinformation*, Vol:3, Issue:3, p.209-223.http://intranet.ukzn.ac.za/geog/ugrad/level3/hc_sust_cities/readings/9_PLANNING%20GOVERNANCE%20AND%20SUSTAINABILITY/RAKODI%20%20Planning%20and%20Politics.pdf (Erişim Tarihi:17.06.2011)
- Rondinelli, Dennis A. (1993), *Development Projects As Policy Experiments: An Adaptive Approach To Development Administration*, Foutledge. London.
- Suher, Hande (1999), "Ülkemizde Metropolitanlaşma Sürecinde Kent Kimliği Sorunsalı, Metropolitan Alanlar Planlama Sorunları I. Sempozyum Bildirileri (15-16 Ekim 1998)", *Yıldız Teknik Üniversitesi, Yayın No: Ytü. Mf. De-99.0499, S. 354- 360.*
- Stren, Richard (1993), *Urban Management İn Development Assistance*, *Cities*, May, P.125-138.
- Şavlı, Devrim (2009), *Bir Kalkınma Stratejisi Olarak Kentler Arası Rekabet*, <http://devrimsavli.blogcu.com/bir-kalkinma-stratejisi-olarak-kentler-arasi-rekabet/5788595> (Erişim Tarihi: 18.06.2011).
- Tek, Ömer, B. (2005), *Modern Pazarlama İlkeleri, Birleşik Matbaacılık, İzmir.*
- Ülgen, Hayri. Ve Mirze, S. Kadri, (2006), *İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, 3. Baskı, İstanbul.*
- Ünüsün, Çağatay Ve Sezgin, Mete, (2005), *Turizmde Strateji Eksenli Pazarlama İletişimi, Nüve Kültür Merkezi Yayınları, Birinci Baskı, Konya.*
- Van Dick, Meine Pieter (2004), *Urban Management Makes Cities More Competitive, But Requires Capacity Building, Urbanicity.* <http://www.urbanicity.org/FullDoc.asp?ID=382> (Erişim Tarihi: 15.06.2011).
- Wikipedia (2011), *Web 2.0*, http://tr.wikipedia.org/wiki/Web_2.0 (Erişim Tarihi: 16.07.2011).
- Werna, Edmundo (1995), *The Management Of Urban Development, Or The Development Of Urban Development? Problems And Premises Of An Elusive Concept*, *Cities*, 12(5), P. 353-359.
- Wills, Ken G. (2001), *Sustainability İn Urban Planning And Management: An Overview*, In Willis, K. G. Et Al (Eds), *Urban Planning And Management*, Edward Elgar, Cheltenham.

- Wong, Siu Wai, Bo Sin Tang And B. Van Horen (2006), Strategic Urban Management in China: A Case Study Of Guangzhou Development District, Habitat International, Vol:30, Issue:3 September, P. 645-667.
- Yükselen, Cemal Ve Güler Emel G. (2009), Antakya Marka Kent, Görüş ve Öneriler, Detay Yayıncılık, Ankara. 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu, <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.5302&MevzuatIlski=0&sourceXmlSearch=>, (Erişim Tarihi: 15.06.2011). 5393 Sayılı Belediye Kanunu, <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.5393&MevzuatIlski=0&sourceXmlSearch=>, (Erişim Tarihi: 15.03.2011).

