

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ VE REKABET STRATEJİLERİ

Arif ERENÇİN*

Öz

Küresel piyasa koşullarının yerellikleri daha fazla rekabetçi olmaya zorladığı genel kabul görmektedir. Bu bağlamda rekabet daha proaktif ve girişimci olmak anlamına gelmektedir. Bu çalışma Türkiye’de sekiz gelişmiş büyükşehir belediyesinin stratejik planlarının temel politika yönelişlerini gösteren alt başlıklarını –vizyon, güçlü ve zayıf yanlar, fırsatlar, tehditler- ele alarak rekabetçi tutumlarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu incelemede Türkiye’deki metropoliten yönetim sisteminin geleceği için küresel bir ölçek belirleyerek büyük oranda rekabetçi bir dünyaya rota çizdiği görülmektedir. Böylece Türkiye’de büyükşehir belediyeleri kamusal varlıkları yerleşikleri arasında eşitlikçi bir biçimde kullanmak yerine piyasa koşullarına dayanan yerel büyüme yaklaşımıyla değerlendirmektedir. Bu sürecin metropoliten sistemin küresel güçlere mali bağımlılığını arttırabileceği ve kentleri kendi sahiplerinden uzaklaştırabileceği görülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Büyükşehir Belediyeleri, Stratejik Planlama, Rekabet.

THE GREATER CITY MUNICIPALITIES AND COMPETITION STRATEGIES

Abstract

As a widespread agreement in literature, global market conditions have enforced localities to be more competitive. In this context competition means to become more proactive and entrepreneurial. This study attempts to indicate competitive attitudes of eight Turkish greater city municipalities by penetrating subtitles of strategic plans -vision, strengths, weaknesses, opportunities and threats- which manifest basic policy directions. In this analysis it can be easily seen that Turkish metropolitan government system substantially routing in a competitive world by identifying global scale for its future. By so doing Turkish greater city municipalities have utilize public facilities in accordance with local growth approach relying on market conditions instead of redistribution of them according to equity between local residents. It is evaluated that this process may increase the financial dependency of metropolitan system to global forces and removal of cities from its real owners.

Keywords: Greater City Municipality, Strategic Planning, Competition.

* Prof. Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi,
ariferencin@gmail.com

Araştırma Makalesi - Gönderim Tarihi: 8.02.2016 - Kabul Tarihi: 15.03.2016.

GİRİŞ

Türkiye'deki yerel yönetim sistemi içerisinde büyükşehir belediyeleri ayrıcalıklı ve güçlü bir konuma sahiptir. Bu durum güncel iktisadi büyüme/sermaye birikim politikaları ışığında oldukça basit bir çerçeve içinde koşulların zorladığı, kaçınılmaz ve reddedilemez yönelişlere uyum sağlama çabası olarak meşrulaştırılmaktadır. Bir taraftan yerelci bir kavrayışla kentsel alanda yeniden yapılanan iktisadi gerçekliğin sektörel dönüşümünü (sanayiden hizmetlere) yakalama çabası, diğer taraftan da küreselci bir perspektiften (küresel/akışkan sermaye için) yarışan kentler arasında sıralamada daha üst basamaklara yerleşebilme arayışı ayrıcalıkların elde edilmesini kolaylaştırmaktadır. Devlet eliyle yasal düzenlemelerini elde eden metropoliten girişimcilik kültürünün kentsel toplumsal düzene etkileri değer yaratma kurgusu içinde değişim/dönüşüm veya etkililik/verimlilik bütünlüşmeleri ile stratejik planlara yansıtılmaktadır. Stratejik planlar bu nedenle büyükşehir belediyelerinin elde ettikleri ayrıcalıkların somutlaşmış politika ifadeleri anlamına gelmektedir.

Bu çalışmada, konu ile ilgili kuramsal çerçevenin oluşturulmasının ardından, Kalkınma Bakanlığı tarafından 2013 yılında yayınlanan *İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması*'nda (Kalkınma Bakanlığı, 2013a) SEGE-2011 Endeks Değeri 1'in üzerinde olan sekiz ilin büyükşehir belediyesinin (İstanbul, Ankara, İzmir, Kocaeli, Antalya, Bursa, Eskişehir ve Muğla) stratejik planlarının vizyon, güçlü yanlar, zayıf yanlar, fırsatlar ve tehditler başlıkları altında yer verdikleri rekabetçilik yönelimli politikaları ışığında Türkiye'nin metropoliten sisteminin elde ettiği güç ve bu gücün anlamı değerlendirilmiştir.

2007 yılında yapılan bir çalışmada Türkiye'de büyükşehir belediyelerinin 2007-2011 yılları için hazırladıkları ilk stratejik planlarında ortaya koydukları rekabet ve işbirliği stratejileri ele alınmıştır (Erençin, 2007). Burada büyükşehir belediyelerinin, neoliberalizmin ve yeni kentsel siyasetin etkisi altında, kentsel varlık ve olanakları kente yeni yatırımları çekme ve stratejik yönelişlerini bu hedefe uyarlama çabalarını somutlaştıran belirlemelere yer verilerek değerlendirilmiştir. 2014 yerel seçimlerinin ardından büyükşehir belediyeleri stratejik planlarını (2015-2019) hazırlamışlardır. Dolayısıyla hem kuramsal düzeyde hem uygulama açısından yaşanan konunun kısmen yeniden ele alınması karşılaştırma yapabilmek ve güncel durumu değerlendirebilmek açısından önem taşımaktadır.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Güncel baskın kent kuramları bağlamında küresel kent düzenleyici bir mevhum olarak ön plana çıkmakta ve büyük kentlerin başarısının ölçülmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Böylece küresel bir kent düzeyine yükselme de bu konuda hevesli olan kentler için varılması hedeflenen nihai bir amaç olarak görülmektedir (Robinson, 2002: 546-547). Bu amaca ulaşmanın yolu küresel düzlemde kentler arasında var olan –ya da var olduğuna kuvvetle inanılan- rekabette başarılı olmaktır.

Küresel kentsel rekabetçilik üzerine yaklaşımlar, kentlerin ekonomik büyümeyi

sürdürebilmesi için sermaye ve nitelikli işgücü için cazip alanlar haline dönüştürülmesi gereğini öne çıkartmaktadır (Van Winden, 2006: 314). Bu kabule uygun biçimde farklı uygulamalarla metropoliten alanlarda küresel sermaye için olanaklar yaratılmaktadır. Bu çabaya karşılık gelen en açıklayıcı kavram da, firmalara destek olma ve *gerçek* metropoliten işlevlere hız vermeyi sağlayacak yeni ve destekleyici kurumlar oluşturma anlamında, girişimcilik olmaktadır (Jouve ve Lefevre, 2002, 188). Kamu yönetimi açısından girişimcilik genel olarak iktisadi bir temelde ve vergi gelirlerinin azaltılması konusunda baskı altında olan idarecilerin vergi dışı gelir kaynaklarını artırmaya dönük yaratıcı çözümler ürebilmeleri olarak anlaşılmaktadır (Bellone, 2000: 185). Bu bakış açısı geliştirildiğinde herhangi bir ölçekte ekonomik büyüme dışsal faktörlerden çok içsel dinamiklerle ve ölçeğin kendi gelişme kapasitesi bağlamında ele alınmak durumundadır. Dolayısıyla kamuda girişimci zihniyet bizi, yerel ölçekte ekonomik büyümenin yerel gelişme kapasitesi ve araçları ile ilişkili olduğu sonucuna götürmektedir.

Kentsel girişimciliğin yerel ekonomik kalkınmayı hızlandırma ve desteklemede ayırt edici özelliği, kamusal hedeflere kamu kesimi müdahalesi yerine piyasanın yönlendirmesiyle ve işletmecilik tekniklerinin kullanılmasıyla erişilmesini içermesidir. Bu durum doğal olarak rekabetçi bir yapıya yönelik olarak kamu kesimi-özel sektör ortaklıkları ile desteklenmektedir. Bu ortaklık girişimleri ile yerel düzeyde kalkınma yönünde bir uzlaşma ve ortak vizyon oluşturularak, rekabetçiliğin güçlendirilmesi için beceriler, uzmanlık ve kaynaklar harekete geçirilmektedir (Oatley, 1998: 6). Böylece risk alma, yaratıcılık ve kâr arayışları gibi yeni yaklaşımları içeren stratejik planlama biçimleriyle gittikçe belirsiz hale gelen geleceğin yönetilmesi amaçlanmaktadır (OECD, 2007: 8). Ancak yerel ekonomide büyüme ve yatırımlar/istihdam olanakları arayışında olan yerel iktisadi gelişme –ya da girişimci yönetim- anlayışı toplumsal hizmetler ve ortaklaşa tüketim konusunda aynı düzeyde istekli olmayacaktır (Hall ve Hubbard, 1996: 154).

Bu çerçeve gelişmiş kapitalist dünyada kentlerin iktisadi gelişme için girişimci bir tutum takınmak suretiyle büyük faydalar elde edeceğine yönelik ülkesel sınırları, hatta siyasi parti programlarını ve ideolojileri aşan genel bir uzlaşma meydana getirmektedir (Harvey, 1989: 4). Bu bakımdan girişimci kent de, diğer kentler ve iktisadi mekânlar karşısında rekabet edebilirliğini korumak ya da artırmak amacıyla yenilikçi stratejileri kovalarken, bu yaklaşımın destekleyicileri, girişimci bir söylem uyarlayarak, kentlerini girişimci olarak ifade edip pazarlamaktadır (Jessop ve Sum, 2000: 2289).

Harvey'e göre kentlerin dört farklı girişimcilik seçeneği bulunmaktadır (1989: 8-10). Birincisi, kentler rekabetçi üstünlüğe üretime dayalı olarak ulaşmak arayışında olabilirler. Bu yeni üretim teknolojilerinin harekete geçirilmesi ya da toplumsal ve fiziki altyapıya üretimi ve dolayısıyla ihracatı artırıcı yatırımlar yapılması ile gerçekleştirilebilir. İkincisi, kentler tüketim harcamalarına dönük rekabette konumlarını güçlendirme arayışında olabilir. Bu da büyük ölçekli alışveriş, eğlence ve kültürel turizm için uygun alanlar yaratma çabalarını içerebilir. Üçüncü olarak, kentler mali ve yönetsel komuta ve kontrol işlemleri ile medya ve iletişim süreçleri ile ilgili işlevler için rekabet edebilirler. Böyle bir strateji yığılma ekonomilerini desteklemek üzere iletişim altyapısına yönelik pahalı

yatırımları, bu konularda yardımcı hizmetler ya da kurumsal mekanizmalar oluşturmayı içerebilir. Son olarak kentler ulusal ve ulus-üstü yönetimler tarafından verilen fonlar için konumlarını güçlendirmek üzere rekabet edebilir.

Ancak kentler için dört farklı seçeneğin bulunması kentlerin belirli bir girişimcilik stratejisini seçmekte özgür oldukları anlamına gelmemektedir. Herhangi bir kent için seçenekler, kentin küresel kentsel sistemde bulunduğu konuma sıkı biçimde bağlıdır. Farklı stratejiler arasındaki bağlantılar kentler arasındaki eşitsizliği artırıcı etkilerde bulunabilmektedir. Örneğin, mali ve yönetsel işlevlerde komuta ve kontrol merkezi haline gelmeye yönelik bir strateji ancak kent sanat ve tüketim alanında uluslararası düzeyde yerini sağlamlaştırmışsa mümkün olabilecektir (Griffiths, 1998: 43). Girişimci yönelişler spekülasyon ve risk üstlenme ile biçimlenirken, rekabette doğal olarak kazananlar ve kaybedenler olacaktır (Gedikli, 2001). Böylece kentler arası rekabetin farklı biçimleri, kapitalist kentsel sistem içinde eşitsiz gelişmenin temelini oluşturmaktadır (Kratke, 2014: 1669).

Girişimcilik temasıyla birliktelik gösteren rekabetçilik kavramı farklı ölçeklerde kullanılan, unsurları ve bağlantıları açık bir şekilde kuramsal olarak izah edilemeyen, iktisadi ve toplumsal ilişkileri nitelemektedir (Strambach, 2002: 221). Ancak yine de kentin geleceğinin planlanması bakımından rekabetçiliğin, büyümenin piyasa yönelimli olması ve özel sektöre dayanması anlamına geldiği görülmektedir (Fainstein, 2001: 884). 1980'li yıllar yerel ekonomik kalkınmanın temel odak noktasının rekabetçilik olarak belirlendiği bir miras bırakmıştır. Bu algının iki boyutu bulunmaktadır. Birincisi, yerel ekonominin bütününe tanımlayıcı unsuru olarak yerelliklerin ancak birbirleriyle rekabet halinde var olabileceklerinin kabul edilmesidir. İkincisi ise yerel ekonomik kalkınmanın kendisinin farklı yerelliklerdeki uygulayıcılar/kurumlar ve aktörler arasındaki rekabete dayandırılmasıdır (Geddes ve Newman, 1999: 16). Böylece her bir kent için ve kentteki kurumsal yapılar arasında kabul edilebilir bir gelişme anlayışına dönük olarak avantajlı üretim, düzenleme ve yeniden üretim koşulları bütününe sağlama gereksinimi ortaya çıkmakta, yönetim mantığı içinde yerel yapıların temel görevi de toplumsal ve fiziki altyapısı ve işletme/yatırım iklimi uygun hale getirilmiş hazır üretim alanlarının yaratılması olmaktadır (McGuirk v.d., 1998: 110-111).

Dolayısıyla kentler arası rekabet genel olarak yatırımları çekme ve kentin tanıtımı üzerinde odaklanırken, bu durum özellikle bilgi temelli sektörlerde üretimin çok parçalı ve akışkan hale gelmesi nedeniyle şirketlerin üretim sürecinin her aşaması için en uygun yerleşmeyi seçme esnekliğine sahip olmasından doğmaktadır (Begg, 1999: 799). Kresl, bu koşullar altında rekabetçi kentsel ekonominin yönelmesi gereken altı hedefe işaret etmektedir (Kresl, 1995: 51):

- (1) Yaratılan istihdamın yüksek beceri ve yüksek gelir içeren işlerden oluşması,
- (2) Üretimin çevresel olarak zararlı olmayan mal ve hizmetlere doğru evrilmesi,
- (3) Üretimin, yüksek gelir esnekliğine sahip olan, istenen niteliklere sahip mal ve hizmetler üzerinde yoğunlaşması,

- (4) İktisadi büyüme oranının, aşırı baskı altındaki pazarlarda olumsuz etkilere yol açmayacak biçimde, tam istihdama ulaşılmasını sağlayacak düzeyde olmasının sağlanması,
- (5) Kentin, geleceği üzerinde kontrolü sağlayabilecek hizmetler üzerinde uzmanlaşması,
- (6) Kentin kentsel hiyerarşide konumunu güçlendirebilmesi.

Diğer taraftan, küresel süreçler kentlerde iktisadi ve demografik yapı dönüşümleri yanında dramatik fiziki görünüm değişimleri de yaratmaktadır. Örneğin ilk başta soylulaştırma/ kentsel dönüşüm uygulamaları ile sanayi kentinin merkezine yakın emekçi semtleri/ gecekondulu alanları kentin yeni seçkinlerinin *rezidans* alanları haline getirilmektedir. İkinci olarak büyük yatırım kuruluşları, kentlerine küresel iktisadi ve kültürel merkezler statüsünü kazandırma arayışında olan belediye yönetimleri ile işbirliği içinde, kimi zaman eski fabrikaların ve ticaret binalarının konser salonlarına ve sanat galerilerine dönüştürülmesini de içererek, kentte yeni kültür, eğlence ve alışveriş merkezleri inşa etmektedir (Scott, 2008: 555-556).

Kentsel dönüşüm de bu rekabetçi kentsel dünyada özellikle söylemsel düzeyde büyük bir destek kazanmakta, mekânın *güncel gerçekliğe* uygun hale getirilmesinin, toplumsal mekânın soyut mekânla yer değiştirmesinin en belirgin biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Neil Smith (2002: 446); “Emsali görülmemiş bir ölçekte planlanmış ve finanse edilmiş olan ‘kentsel yenileme’ yalnızca soylulaştırmanın sonraki dalgasını değil, fakat ayrıca bu dilin Avrupa’daki soylulaştırmayı eleştirel kavrayışımızı uyuşturmadaki başarısıyla kentin neoliberal vizyonları için önemli bir ideolojik zaferi temsil etmektedir” derken kentsel yenileme söyleminin gücüne vurgu yapmaktadır.

STRATEJİK PLANLAR VE REKABETÇİLİK

Türkiye’de büyükşehir belediyelerinin hukuki-kurumsal tarihi 1984 yılında 3030 sayılı yasal düzenleme ile başlamıştır. Yirmi yıllık bir deneyimin ardından 2004 yılında 5216 sayılı yasa ile büyükşehir belediyesi yönünde merkezileşme süreci güçlendirilmiş, yeni olanak ve araçlarla özellikle metropoliten alanın bütünü üzerinde ve ayrıntılara inebilecek bir biçimde büyükşehir yönetiminin hareket alanı genişletilmek istenmiştir (Erençin, 2005). 2008 yılına gelindiğinde bütünleşme düzeyi yeterli görülmemiş ve 5747 sayılı yasa ile yenilenen sınır düzenlemeleri ile metropoliten düzeyde yeni bir işbölümü üretilmiştir (Çınar v.d., 2009). 2012 yılında ise 6360 sayılı Kanunun yürürlüğe girmesiyle belediye sistemi büyük ölçüde iki kademeli hale getirilirken, büyükşehir belediyelerinin yetki alanının nihai sınırları çizilmiştir. Bu düzenleme sürecinin de gösterdiği gibi hukuki-kurumsal düzlemde metropoliten gelişmelere yön verme çabası çoğu zaman *saldırgan* bir ruh halini yansıtabilmektedir. Bu durum giderek derinleşen eşitsizliklerin neden olduğu toplumsal sorunlara uygun yanıtlar bulma endişesini taşımak yerine, daha çok yerel seçimlerde elde edilen, neredeyse her yerde aynılan ve esasında üretilmiş bir çoğunluğa dayanan (Arikboğa v.d., 2007) iktidarın kendisini yeniden oluşturma dinamiklerini ifade etmektedir.

Bu gelişme çizgisi bağlamında metropoliten yönetime verilmiş önemli araçlardan birisi stratejik planlamadır. Stratejik planlama, güncel kamu yönetimi paradigmasını somutlaştıran, hatta bu paradigmanın tüm yönlerini içinde barındıran bir belge niteliği taşımaktadır. Bu konuda büyükşehir belediyelerinin tabi oldukları yasal düzenlemenin kendisi ve stratejik planlamaya ilişkin hükümleri ve ayrıca DPT ve daha sonra Kalkınma Bakanlığı aracılığıyla stratejik planlama sürecinin tekdüzeleştirilmesi, stratejik planlamanın kendi mantığı çerçevesinde elbette eleştirilebilir. Her biri farklı coğrafi, demografik, iktisadi ve toplumsal koşullara sahip olan metropoliten alanların tek tip bir stratejik planlama kalıbını izlemek zorunda bırakılması, stratejik planlamaya geçişin bu konudaki kuramsal, eğitsel ve pratik ön hazırlıkları oldukça dar bir zaman dilimine sıkıştırılması ve sonuç olarak kendi kuramsal öngörülerini içinde *yaratıcılık* niteliğini taşıması gereken stratejik planlama sürecinin Türkiye’de *ezberci* ya da *taklitçi* bir hale dönüşmesini kaçınılmaz kılması da önemli ve esaslı bir sorun olarak görülebilir (Bu konuda örneğin *Memleket Mevzuat Dergisi*’nin Kasım 2006 Stratejik Planlama özel sayısına bakılabilir).

Ancak bu çalışmada stratejik planların kendisinin tüm bu başlangıç sorunlarının ötesinde, başlangıç sorunlarının sürecin gelişimi içinde giderilebilmesinin oldukça düşük bir olasılık olduğunu da unutmadan, esas olarak metropoliten süreçlerin gelişiminin ve dönüşümünün yol haritalarını sağladığı ve böylece metropoliten sorunlar üzerinde somut olarak tespitler yapmayı mümkün kıldığı düşünülmektedir. Bu açıdan stratejik planlar (ve faaliyet raporları) bütünüyle incelenmek yerine, büyükşehir belediyelerinin temel yönelişlerini ve politikalarını gösterdiği düşünülen vizyon, güçlü ve zayıf yanlar, fırsatlar ve tehditler başlıkları altında rekabetçiliğe yönelik ifadeler değerlendirilmiştir.

Diğer taraftan Onuncu Kalkınma Planı’nda “Bölgesel Gelişme ve Bölgesel Rekabet Edebilirlik” başlığı altında “bölgelerin rekabet edebilirliklerinin mukayeseli olarak analiz edilmesine, karar alma ve uygulamada katılımın ve yerindenliğin güçlendirilmesine, kurumlar arasında koordinasyonun artırılmasına ihtiyaç” duyulduğu ifade edilmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2013b: 122-123). Böylece yerel düzeyde rekabet stratejisi ulusal kalkınma politikasının yönelişleri arasında yer bulurken, “metropollerin küresel ölçekte rekabet edebilmelerini teminen, Ar-Ge kapasiteleri ile yeniliğe dayalı yüksek teknoloji ürün ve nitelikli hizmet üretme, kaliteli yaşam ve çalışma imkânlarını sunma kabiliyetlerinin” artırılması ve “metropoller ve etki alanları arasında uyum ve bütünleşme”nin güçlendirilmesi Onuncu Kalkınma Planı’nın rekabet edebilirliğe ilişkin politikaları arasında sayılmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2013b: 124). Aynı ifadeler Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi’nde de yer bulmuştur (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 103). Akademik çalışmalarda da bölgesel gelişme ve planlama bakımından stratejik tutumun esnek ve rekabetçi boyutlarına vurgu yapılarak, yeni rekabet koşullarına ayak uydurabilmek üzere yerel girişimciliğin önemine dikkat çekilmektedir (Parlak ve Ökmen, 2015: 63-67).

1980’li yıllarla birlikte küreselleşmenin etkisiyle başta İstanbul olmak üzere büyükşehirlerde beliren yeni mekânsal gelişmelerin kentsel kamusal varlıkların piyasa

süreçlerine açılmasıyla ilişkisi açıktır (Keyder, 2006: 184). Çalışmanın temel eksenini seçilmiş büyükşehir belediyelerinin rekabetçi tutumlarını ortak bir zeminde göstermek olmakla birlikte, İstanbul'un yarışmada diğer büyükşehir belediyelerinden önemli ölçüde önde olduğunu da görmek gerekmektedir (Tablo 1). İstanbul on beş milyona yaklaşan nüfusu ile iktisadi, toplumsal ve kültürel alanlarda ülkenin itici gücü olmanın yanında tarihsel olarak da dışa dönük yüzünü oluşturmaktadır. 2010 yılında Avrupa Kültür Başkenti olması hem ulusal düzeyde hem Avrupa ölçeğinde gündemde yer bulmasını sağlamıştır.

Ayrıca Onuncu Kalkınma Planı'nda "Öncelikli Dönüşüm Programları" arasında "İstanbul Uluslararası Finans Merkezi Programı" da yer almaktadır. Bu programla İstanbul'un "uluslararası alanda rekabet gücüne sahip bir finans merkezine dönüşebilmesi için reel sektörün ihtiyaçlarını karşılayacak, her türlü finansal aracın ihraç edilebildiği, güçlü bir fiziksel, beşeri ve teknolojik altyapıya sahip, etkin biçimde denetlenen şeffaf bir piyasa yapısının" kurulması amaçlanmaktadır.

Tablo 1. Büyükşehir Belediyeleri Sıralaması

SEGE-2011 Sırası	Büyükşehir Belediyesi	SEGE-2011 Endeksi	Nüfus (2014) (000)	Nüfus (2015) (000)	Bütçe Gideri (2014) (TL) (000.000)	Kişi Başına Harcama (2014) (TL)
1	İstanbul	4,5154	14.377	14.657	12.493	869
2	Ankara	2,8384	5.150	5.271	4.472	868
3	İzmir	1,9715	4.113	4.168	2.394	582
4	Kocaeli	1,6592	1.723	1.780	1.201	697
5	Antalya	1,5026	2.223	2.288	746	336
6	Bursa	1,3740	2.788	2.843	980	352
7	Eskişehir	1,1671	812	827	365	450
8	Muğla	1,0493	895	909	130	145
Toplam	-	-	32.081	32.743	22.781	-

Kaynaklar: (Kalkınma Bakanlığı, 2013a); (TÜİK, 2016) verileri ve Büyükşehir Belediyelerinin 2014 Yılı Faaliyet Raporları.

İstanbul küresel kentsel hiyerarşi üzerine yapılan akademik çalışmalarda kendisine belirli bir konum sağlayabilmektedir. Örneğin küresel denetim, reklam, banka/finans ve hukuk firmalarının merkezlerinin yerleşimi esas alınarak yapılan bir sıralamada İstanbul; Atlanta, Barselona, Berlin, Buenos Aires, Budapeşte, Hamburg ve Münih gibi kentlerle aynı grupta yer almaktadır (Beaverstock v.d., 1999: 456). 2010 yılında yayınlanan Küresel Kentsel Rekabetçilik Raporu'nda da İstanbul değerlendirmeye alınan beş yüz kent arasında yer almaktadır (Ni ve Kresl, 2010: 48). Kentsel girişimin işlemsel

unsurları olarak; girişim kalitesi, sanayinin yapısı, insan kaynakları, maddi çevre (*hard environment*), gayrimaddi çevre (*soft environment*), yaşam çevresi ve küresel bağlantı üzerinden yapılan ve gayrisafi milli hasıla, fiyatlar, büyüme, patentler ve istihdamın farklı boyutlarını değerlendiren çalışmada, New York, Londra ve Tokyo ilk üç sırada yer alırken, İstanbul Marsilya, Varşova ve Kansas City'nin ardından yüz otuz altıncı sırada yer almıştır (Ni ve Kresl, 2010: 72).

Avrupa ölçeğinde şirketlere danışmanlık hizmeti veren Cushman & Wakefield şirketi de yatırımcıları için Avrupa kentlerinin durumunu değerlendirdiği araştırmalar yayınlamaktadır. Araştırma öncelikle şirketlerden yer seçimlerinde esas teşkil eden unsurları ve bunların ağırlığını almakta, sonra her bir unsur için belirlenmiş kentlerin sıralamadaki yerini ölçmektedir. Nihai olarak tüm unsurların kentlerde karşılanma düzeyine göre de Avrupa kentlerinin yatırımcılar için cazibesini gösteren bir sıralama elde edilmektedir. İstanbul bu araştırmanın kapsamına ilk kez 2008 yılında alınmış ve Londra, Paris ve Frankfurt'un yatırımcılar için en çok tercih edilen ilk üç kent olarak belirlendiği sıralamada İstanbul Glasgow ve Leeds'in altında, Helsinki ve Bükreş'in üstünde olmak üzere yirmi dokuzuncu sırada yer almıştır (Cushman & Wakefield, 2008). İstanbul 2009 yılında yapılan sıralamada yirmi yedinci sıraya, 2010 yılında yirmi altıncı sıraya ve 2011 yılında yirmi ikinci sıraya yükselmiştir (Cushman & Wakefield, 2009; 2010 ve 2011). Örnek olarak 2011 yılında yayınlanan ve otuz altı Avrupa kenti üzerinden gerçekleştirilen araştırmaya baktığımızda, yatırımcılar yer seçimi için en önemli unsurlar olarak pazarlara ve müşterilere kolayca ulaşabilme imkânını ve vasıflı personelin bulunmasını gösterirken bu konularda İstanbul'un sıralamadaki yeri sırasıyla yirmi ikincilik ve otuz altıncılık olmuştur. Böylece İstanbul'un diğer büyükşehirler arasında özellikle küresel ölçekte yatırımcı firmalar tarafından izlenme ve tercih edilme bakımından üstün bir konumda olduğunu söylemek gerekmektedir.

Metropoliten Vizyon

Büyükşehir belediyelerinin geleceğe ilişkin tasarımlarını formüle ettikleri vizyon ifadeleri esas itibarıyla stratejik planlamanın içeriğini belirleyici bir etkiye sahiptir. Meseleye rekabetçi perspektif açısından bakıldığında vizyon formülasyonunun ölçeği önem kazanmaktadır. Ölçek yerelden küresele kadar uzanabilmektedir. Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarında vizyonun ölçeği incelendiğinde sekiz büyükşehir belediyesinin beşinin ulus-üstü ölçekte vizyon ifadeleri kullandığı, diğer üç büyükşehir belediyesinin ise ulusal ve yerel ölçekte vizyona sahip oldukları görülmektedir (Tablo 2). Vizyon, stratejik planların değerlendirilmesinde bir başlangıç noktası olarak görülürse, ilerleyen aşamalarda ulus-üstü yönelişlerin stratejik çerçeveyi belirleyici bir etkiye sahip olmasını yadrgamamak gerekecektir.

Tablo 2. Vizyon ve Rekabetçilik

VİZYON ÖLÇEĞİ	BELEDİYE
Küresel/Dünya	İstanbul, Ankara, Antalya, İzmir, Kocaeli
Ulusal	Bursa, Eskişehir
Yerel/evrensel	Muğla

Kaynak: Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planları

Güçlü Yanlar

Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarında iç çevre analizi kurumsal yapının güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesi biçiminde gerçekleştirilmektedir. Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarında rekabet stratejileri ile ilişkilendirilebilecek ifadeler ele alındığında en çok vurgu yapılan güçlü yanın yönetimin izlediği kültürel faaliyetler olduğu görülmektedir (Tablo 3). Geleneksel kamu yönetimi araçlarının yanında ve belki de bunların ötesinde, karşılaşılan zorluklarla baş edebilmek üzere, yenilikçi yöntemler dört büyükşehir belediyesi için fark yaratıcı ve üstünlük sağlayıcı bir özellik olarak görülmektedir. Diğer taraftan, kentın ulaşım olanakları ve kentın bir kongre, fuar ve dolayısıyla turizm merkezi olması sık vurgulanan güçlü yanlar arasındadır. İzmir ve İstanbul için uluslararası ölçekte mali güvenilirlik, Bursa için uluslararası ilişkiler küresel ölçekte rekabetçi bir yapıyı destekleyici ifadeler olarak önem taşımaktadır.

Tablo 3. Güçlü Yanlar ve Rekabetçilik

GÜÇLÜ YANLAR	BELEDİYE
Mali Güvenilirlik	İstanbul, İzmir
Yatırımcıların İlgisi	Ankara
Uluslararası İlişkiler	Bursa
Tanıtım Başarısı	Bursa
Ulaşım Olanakları	Ankara, İzmir, Kocaeli, Eskişehir
Kongre ve Fuar Merkezi Olma	Ankara, İzmir, Kocaeli, Antalya
Kültürel Faaliyetler	Ankara, İzmir, Kocaeli, Antalya, Eskişehir, Muğla
Kentsel Dönüşüm	İstanbul, Ankara, İzmir
Yenilikçi Yönetim	Ankara, Antalya, Bursa, Eskişehir

Kaynak: Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planları

Zayıf Yanlar

Büyükşehir belediyeleri kurumsal yapıları ile ilgili zayıf yanları belirlerken genel olarak yetersizliklere vurgu yapmaktadırlar (Tablo 4) . Bunlar arasında kente ilişkin tanıtım faaliyetlerinin yetersizliği rekabetçi yöneliş ile ilgili olarak önemli bir sorun olarak görülmektedir. Kentlerin küresel rekabeti açısından önemli bir alan haline gelen ulusal ve uluslararası fonlardan yeterli düzeyde yararlanamama İstanbul ve Antalya Büyükşehir

Belediyesi'nin vurguladığı zayıflıklardır. Özellikle altyapı yatırımları bakımından gelirlerin yetersizliğini vurgulaması da öne çıkan bir diğer sorun alanıdır. Son olarak imar ve ulaşım sistemine ilişkin sorunlar ile kültürel ve tarihi mirasın korunmasında yetersizlikler zayıf ya da geliştirilmesi gereken unsurlar olarak belirtilmektedir.

Tablo 4. Zayıf Yanlar ve Rekabetçilik

ZAYIF YANLAR	BELEDİYE
İç ve Dış Fonlar	İstanbul, Antalya
Tanıtım Yetersizliği	İstanbul, İzmir, Bursa
Gelir Yetersizliği	Ankara, Bursa, Eskişehir
İmar Sorunları	Muğla
Ulaşım Sorunları	İstanbul
Kültürel ve Tarihi Mirasın Korunması	İstanbul

Kaynak: Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planları

Fırsatlar

Fırsatlar kurumunun faaliyet gösterdiği çevrede stratejisini gerçekleştirmesi için olanaklar sağlayan koşulları ifade etmektedir. Büyükşehir belediyelerinin rekabetçi konumlarını güçlendiren fırsatların başında turizm potansiyeli gelmektedir (Tablo 5). Ulaşım olanaklarının gelişmesi ve çeşitlenmesi ile kentin uluslararası tanınırlığının artışı yine güçlü biçimde vurgulanan fırsatlardır. Kentin coğrafi konumu, gelir yaratma potansiyeli ve gelişen uluslararası işbirliği imkanları rekabetçi konumu destekleyen fırsatlar yaratmaktadır. Hibe, destek ve proje fonlarının, özellikle Avrupa Birliği tarafından sağlanan fonların, fırsatlar başlığı altında da sıkça vurgulanması, fonların yasal ve düzenli gelir kaynaklarının ötesine geçme yollarından birisi olarak büyükşehir belediyeleri için taşıdığı önemi göstermektedir. Ayrıca genel olarak Avrupa Birliği uyum süreci ve uluslararası organizasyonların üstlenilmesi ulus-üstü ölçekte fırsatlar olarak görülmektedir.

Tablo 5. Fırsatlar ve Rekabetçilik

FIRSATLAR	BELEDİYE
İç ve Dış Fonlar	Ankara, Eskişehir
AB Uyum Süreci	Ankara
Uluslararası Tanınırlık	Ankara, Antalya, İstanbul, İzmir
Uluslararası Organizasyonlar	Antalya, Muğla
Uluslararası İşbirliği	Bursa, Eskişehir, Kocaeli
Coğrafi Konum	Bursa, Eskişehir, İstanbul
Ulaşım Olanakları	Antalya, Bursa, İstanbul, Kocaeli, Muğla
Turizm Potansiyeli	Ankara, Antalya, Bursa, Eskişehir, İstanbul, Muğla
Vergi Gelirleri Potansiyeli	Ankara, Bursa, İstanbul

Kaynak: Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planları

Tehditler

Büyükşehir belediyelerinin rekabetçiliğe ilişkin olarak belirledikleri tehditlerin başında özellikle vasıfsız iç göç gelmektedir (Tablo 6). Kentlerin rekabetçi konumu açısından nitelikli işgücünün önemi nedeniyle bu tespit anlamlıdır. Diğer yandan çevre kirliliği kentin gelişimi ve çekiciliği açısından önemli bir tehdit olarak görülmektedir. Çevresel değerlerle turizm arasında önemli bir bağlantı bulunmaktadır.

Benzer biçimde küresel düzeyde yaşanan ekonomik kriz de büyükşehir belediyeleri için bir tehdit niteliği taşımaktadır. Krizlere dönük duyarlılık rekabetçi stratejinin ulusal ölçekten çok küresel ölçüğe yönelişinin bir göstergesi olarak görülebilir. Ayrıca Eskişehir için kente devlet desteğinin yetersizliği de bir tehdit olarak belirlenmektedir. Antalya ve Muğla'nın kentte yaratılan turizm gelirlerinden kentin kendisinin yeterli pay alamamasını bir tehdit olarak görmesi de birçok büyükşehir belediyesi için kritik bir sektör olan turizmin, mevcut dışa bağımlı üretim ve bölüşüm ilişkileri çerçevesinde, rekabetçi konumu destekleme potansiyelinin sanıldığı gibi güçlü olmadığına işaretini sayılabilir. Son olarak kentsel gelişme bakımından mevcut mevzuatın yetersizliği üç kent yönetimi tarafından tehdit olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 6. Tehditler ve Rekabetçilik

TEHDİTLER	BELEDİYE
Ekonomik kriz	Bursa
Kente yoğun iç göç	Ankara, Antalya, Bursa, Eskişehir, İstanbul, Kocaeli
Mevzuatın yetersizliği	Antalya, Bursa, Eskişehir
Teşvik yetersizliği	Eskişehir
Turizm tesislerinin yetersizliği	Bursa
Turizm gelirlerinden yetersiz pay alma	Antalya, Muğla
Çevre kirliliği	Antalya, Bursa, Eskişehir, Muğla

Kaynak: Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planları

SONUÇ

Özel sektöre benzer biçimde kamunun da, değişimin yönüne ilişkin öngörüler yapmanın daha güç hale geldiği ve rakiplerle mücadelenin –rekabetçiliğin- kaçınılmaz kabul edildiği, belirsiz ve giderek daha da belirsiz hale gelen bir çevre içinde faaliyet gösterdiği varsayılarak, stratejik planlamaya geçmesi bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme Türkiye’de yeni yasal düzenlemelerle uygulamaya aktarılmış, 2006 yılından başlayarak metropoliten yönetimler stratejik planlarını gerçekleştirmeye girişmişlerdir. Çalışmada seçilmiş sekiz büyükşehir belediyesinin stratejik planlarında vizyon, güçlü ve zayıf yanlar ve fırsatlar ve tehditler bölümleri üzerinden rekabetçilik yönelişleri ve politikaları belirlenmiştir.

Metropolitan sistemin vizyonunda ulusal sınırların ötesine geçiş, genel bir eğilim niteliği taşıyarak, belirsizlikle mücadele edebilmeyi sağlayan güçlü yanlar arasında ise başta kentten rekabetçi gücünü artırmaya dönük kültürel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinin yer alması dikkat çekicidir. Ayrıca İstanbul ve İzmir'in küresel mali kuruluşlarca güvenilir bulunması ve farklı yollarla küresel ilişkilere girebilme becerisi ifadeleri, rekabetçilik için temel oluşturan bir görünüm sergilemektedir. Büyükşehir belediyelerinin rekabetçilikte zayıf yanlar olarak da genel olarak tanıtım yetersizliğini öne çıkardıkları ve özellikle ulaşım gibi büyük ölçekli yatırımlar için gelirlerinin yetersiz olduğunu vurguladıkları görülmektedir. Bu konuda önemli bir tespit de ulusal ve uluslararası fonlardan yeterince yararlanılamamasıdır. Metropolitan sistemin zayıflıklarının farklı ölçeklerdeki kurumların desteğine gereksinim gösteren nitelikler taşıdığı, dolayısıyla sistemin rekabetçi arayışlarının üst ölçeklere (ulusal/küresel) bağımlılığını açığa çıkardığını söylemek mümkündür.

Büyükşehir Belediyelerinin fırsatlar başlığı altında en sık ifadeleri turizm potansiyeli, ulaşım olanakları ve uluslararası tanınırlıktır. Fırsatların kullanılabilmesi de büyük oranda zayıf yanların giderilmesiyle mümkün olabilecek niteliktedir. Stratejik planlarda yer alan tehditlere ilişkin belirlemelerde ise kente yoğun iç göç ve çevre kirliliği öne çıkmaktadır. Hem fırsatlar hem tehditler bakımından büyükşehir belediyelerinin ifadeleri de ölçek olarak yereli aşan bir yoğunluk taşımakta, metropolitan sistemin çevreleyen rekabet ortamının belirsizliğine, üst ölçekte yer alan yapıların olanak ve destekleri ile çözüm üretme yaygın bir tutum olarak görülmektedir.

Bütünüyle değerlendirildiğinde ise, büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarında, kuramsal düzeyde temel noktaları çizilmiş olan rekabetçi/girişimci belediye şablonuna uyumlu ve piyasanın yol göstericiliğine kilitlenmiş bir yöneliş hakimdir. Bu çerçevede içinde metropolitan yönetimlerin temel işlevi de rekabetin sürdürülebilirliğine dönüşmektedir.

Bu tespitler ışığında, kentsel kaynakların yerel düzeyde piyasa temelli kentsel büyüme yaklaşımı ile bütünüyle kârlılık güdüsü içinde değerlendirilmesinin sonuç olarak küresel referanslar ile gerçekleştirilecek projeler bağlamında mali bağımlılığa ve kenti dönüştürerek gerçek sahiplerinden uzaklaştırmaya yol açması tehlikesi dikkate alınmalıdır.

KAYNAKLAR

- Ankara Büyükşehir Belediyesi (2014), **Ankara Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019**, Ankara, (www.ankara.bel.tr/files/5714/1407/2221/stratejik_plan_2015_2019.pdf, 26.03.2015).
- Ankara Büyükşehir Belediyesi (2015), **Ankara Büyükşehir Belediyesi 2014 Faaliyet Raporu**, Ankara. (www.ankara.bel.tr/files/1114/3037/2709/Buyuksehir_Faaliyet_2014.pdf, 13.01.2016)
- Antalya Büyükşehir Belediyesi (2014), **Antalya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019**, Antalya, (www.antalya.bel.tr/i/stratejik-plan, 01.10.2015).

- Antalya Büyükşehir Belediyesi (2015), **Antalya Büyükşehir Belediyesi 2014 Yılı Faaliyet Raporu**, Antalya.
- (www.antalya.bel.tr/Content/UserFiles/Files/Raporlar%2FFaaliyetRaporlari%2F2014_YILI_ABB_Faaliyet_Raporu.pdf, 17.02.2016).
- Arıkboğa, E.; Oktay, T. ve Yılmaz, N. (2007), **Yeniden Yapılanma Sonrasında Belediye Meclisleri: İstanbul Örneği**, Beta, İstanbul.
- Beaverstock, J. V., Smith, R. G. ve Taylor, P. J. (1999), “A Roster of World Cities”, **Cities**, 16(6), s. 445–458.
- Begg, I. (1999), “Cities and Competitiveness”, **Urban Studies**, 36(5-6), s. 795-809.
- Bellone, C. J. (2000), “Entrepreneurial Public Administration”, içinde Jay M. Shafritz (der.), **Defining Public Administration**, Westview Press, Colorado, s. 184-187.
- Bursa Büyükşehir Belediyesi (2014), **Bursa Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019**, Bursa. (www.bursa.bel.tr/dosyalar/birimek/2015-2019-stratejik-plan.diger.0Sa43lZ6T6..pdf, 01.10.2015).
- Bursa Büyükşehir Belediyesi (2015), **Bursa Büyükşehir Belediyesi 2014 Yılı Faaliyet Raporu**, Bursa. (www.bursa.bel.tr/dosyalar/birimek/2014-yili-faaliyet-raporu.faaaliyet-ve-proje.mRCm0GsfkZ.pdf, 17.02.2016)
- Cushman & Wakefield (2008), **European Cities Monitor: 2008**. www.cushwake.com, (18.03.2009)
- Cushman & Wakefield (2009), **European Cities Monitor: 2009**. www.cushwake.com, (28.10.2009)
- Cushman & Wakefield (2010), **European Cities Monitor: 2010**, www.cushwake.com, (12.10.2010)
- Cushman & Wakefield (2011), **European Cities Monitor: 2011**, www.cushwake.com, (12.10.2011)
- Çınar, T.; Çiner, C. U. ve Zengin, O. (2009), **Büyükşehir Yönetimi: Bütünleştirme Süreci**, TODAİE: Ankara.
- Erençin, A. (2005), “Büyükşehirlerde Belediyeler Arası İlişkilerin Yenilenen Yapısı”, **Mülkiye**, 29(246), Bahar, s. 121–131.
- Erençin, A. (2007), “Metropolitan Yönetimde Dönüşüm: Rekabet ve İşbirliği Stratejileri”, **Kamu Yönetimi Forumu KAYFOR V**, Kamusal Bilinç, Kent ve Çevre: Güncel Sorunlar ve Çözümler, İzmit, 18-20 Ekim.
- Eskişehir Büyükşehir Belediyesi (2014), **Eskişehir Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019**, Eskişehir, (www.eskisehir.bel.tr/sayfalar.php?sayfalar_id=26, 01.10.2015).

- Eskişehir Büyükşehir Belediyesi (2015), **Eskişehir Büyükşehir Belediyesi 2014 Yılı Faaliyet Raporu**, Eskişehir. (http://www.eskisehir.bel.tr/dosyalar/faaliyet_raporlari/2014.pdf, 17.02.2016)
- Fainstein, S. S. (2001), "Competitiveness, Cohesion and Governance: Their Implications for Social Justice", **International Journal of Urban and Regional Research**, 25(4), December, s. 884-888.
- Geddes, M. ve Newman, I. (1999), "Evolution and Conflict in Local Economic Development", **Local Economy**, May, s. 12-26.
- Gedikli, B. (2001), "Interurban Competition within the Circumstances Created by Global Capitalism", **Research Bulletin of Globalization and World Cities Study Group and Network**, November. (www.lboro.ac.uk/gawc/rb/rb65.html, 28.05.2010)
- Griffiths, R. (1998), "Making Sameness: Place Marketing and the New Urban Entrepreneurialism", içinde N. Oatley (der.), **Cities**, Economic Competition and Urban Policy, Paul Chapman Publ. Ltd., London, s. 41-57.
- Hall, T. ve Hubbard, P. (1996), "The Entrepreneurial City: New Urban Politics, New Urban Geographies?", **Progress in Human Geography**, 20(2), s. 153-174.
- Harvey, D. (1989), "From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation of Urban Governance in Late Capitalism", **Geografiska Annaler B**, 71, s. 3-17.
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi (2014), **İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019**, İstanbul, (www.ibb.gov.tr/tr-R/kurumsal/Birimler/StratejikPlanlamaMd/Pages/2015-2019StratejikPlan.aspx, 26.03.2015).
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi (2015), **İstanbul Büyükşehir Belediyesi 2014 Yılı Faaliyet Raporu**, İstanbul. (www.ibb.istanbul/trTR/BilgiHizmetleri/Yayinlar/FaaliyetRaporlari/Documents/2014/ibb_faaliyetraporu2014.pdf, 23.10.2015)
- İzmir Büyükşehir Belediyesi (2014), **İzmir Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019**, İzmir, (www.izmir.bel.tr/StratejikPlanlar/123/122/tr, 02.10.2015).
- İzmir Büyükşehir Belediyesi (2015), **İzmir Büyükşehir Belediyesi 2014 Yılı Faaliyet Raporu**, İzmir. (www.izmir.bel.tr/YuklenenDosyalar/Dokumanlar/30.4.201515_07_05_2014_FaaliyetRaporu.pdf, 17.02.2016)
- Jessop, B. ve Sum, N. (2000), "An Entrepreneurial City in Action: Hong Kong's Emerging Strategies in and for (inter) Urban Competition", **Urban Studies**, 37(12), 2287-2313.
- Jouve, B. ve Lefevre, C. (2002), "Metropolitan Governance and Institutional Dynamics", içinde R. Hambleton v.d. (der.), **Globalism and Local Democracy: Challenge and Change in Europe and North America**, Hampshire, Palgrave, s. 185-200.
- Kalkınma Bakanlığı (2013a), **İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması**, (SEGE-2011), Ankara.

- Kalkınma Bakanlığı (2013b), **Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018**, Ankara.
- Kalkınma Bakanlığı (2014), **Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2014-2023**, Ankara.
- Keyder, Ç. (2006), “Enformel Konut Piyasasından Küresel Konut Piyasasına”, içinde Ç. Keyder (der.), İstanbul: **Küresel ile Yerel Arasında**, (çev. Sungur Savran), Metis, İstanbul, s. 171-191.
- Kocaeli Büyükşehir Belediyesi (2014), **Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019**, Kocaeli, (www.kocaeli.bel.tr/Files/Dokumanlar/Strateji/2015-2019_STRATEJK_PLANI.pdf, 02.10.2014).
- Kocaeli Büyükşehir Belediyesi (2015), **Kocaeli Büyükşehir Belediyesi 2014 Faaliyet Raporu**, Kocaeli. (www.kocaeli.bel.tr/Files/Faaliyet_Raporlar/2014FAAL%C4%B0YET%20RAPORU.pdf (17.02.2016).
- Kratke, S. (2014), “Cities in Contemporary Capitalism”, **International Journal of Urban and Regional Research**, 38(5), s. 1660-1677.
- Kresl, P. K. (1995), “The Determinants of Urban Competitiveness”, içinde P. Kresl ve G. Gappert (der.), **North American Cities and Global Economy: Challenges and Opportunities**, Sage Publ., London, s. 45-68.
- Mcguirk, P. M.; Winchester, H. M. P. Ve Dunn, K. M. (1998), “On Losing the Local in Responding to Urban Decline: The Honeysuckle Redevelopment, New South Wales”, içinde Tim H. ve P. Hubbard (der.), **The Entrepreneurial City: Geographies of Politics, Regime and Representation**, John Wiley and Sons: Chichester, s. 107-128.
- Memleket Mevzuat Dergisi (2006), Dosya: Stratejik Plan, 2(17).
- Muğla Büyükşehir Belediyesi (2014), **2015-2019 Stratejik Plan**, Muğla. (www.mugla.bel.tr/kurumsal/stratejik-planlar/, 10.02.2016)
- Muğla Büyükşehir Belediyesi (2015), **Muğla Büyükşehir Belediyesi 2014 Yılı Faaliyet Raporu**, Muğla. (<http://www.mugla.bel.tr/kurumsal/faaliyet-raporlari/>, 10.02.2016)
- Ni, P. ve Kresl, P. K. (2010), **The Global Urban Competitiveness Report 2010**, Edward Elgar: Cheltenham.
- Oatley, N. (1998), “Cities, Economic Competition and Urban Policy”, içinde N. Oatley (der.), **Cities, Economic Competition and Urban Policy**, Paul Chapman Publishing Ltd., London, s. 3-20.
- OECD (2007), **Competitive Cities: A New Entrepreneurial Paradigm in Spatial Development**, OECD Territorial Reviews, OECD: Paris.
- Parlak, B. ve Ökmen, M. (2015), **Yerel Yönetimler: Kuram ve Uygulamada Küresel ve Ulusal Konular ve Sorunlar**, Ekin, Bursa.
- Robinson, J. (2002), “Global and World Cities: A View from off the Map”, **International Journal of Urban and Regional Research**, 26(3), s. 531-554.

- Scott, A. J. (2008), “Resurgent Metropolis: Economy, Society and Urbanization in an Interconnected World”, **International Journal of Urban and Regional Research**, 33(2), s. 548-564.
- Smith, N. (2002); “New Globalism, New Urbanism: Gentrification as Global Urban Strategy”, **Antipode**, 34(3), July, s. 427-450.
- Strambach, S. (2002), “Change in the Innovation Process: New Knowledge Production and Competitive Cities – The Case of Stuttgart”, **European Planning Studies**, 10(2), s. 215-231.
- TÜİK (2016), Yıllara Göre İl Nüfusları. (www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist , 09.02.2016).
- Van Winden, W. (2006), “Globalisation and Urban Competitiveness: Challenges for Different Types of Urban Regions”, içinde **Competitive Cities in the Global Economy**, OECD Territorial Reviews, OECD: Paris, s. 303-316.