

2018 Vol:5 / Issue:28	pp.3316- 3331	ArticleArrivalDate (Makale Geliş Tarihi) ThePublishedRel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) ThePublishedDate (Yayınlanma Tarihi)	14.09.2018 29.11.2018 30.11.2018
--------------------------	------------------	---	--

STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI SÜRECİNDE KENTLER: ERZURUM ÖRNEĞİ¹

CITIES IN THE PROCESS OF STRATEGIC MARKETING PLANNING: THE CASE OF THE PROVINCE OF ERZURUM

Öğr. Gör. Dr. Rafet BEYAZ

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Pazar Meslek Yüksekokulu, Sosyal Hizmetler Programı,
Tokat / TÜRKİYE, ORCID: 0000-0002-0026-5346

ÖZET

Stratejik planlama tüm pazarlama faaliyetlerinde olduğu gibi kentlerin gelişim, kalkınma ve markalaşma sürecinde de önemli bir yer edindiği görülmektedir. Özellikle küreselleşme kavramı ile birlikte birbirlerine benzeşen kentlerin yoğun rekabet ortamında ziyaretçi, yatırımcı, tacir ve yerleşimci çekmek için kullandığı en önemli faaliyetlerden biri haline gelmiştir. Bu çalışmanın amacı küreselleşen dünyada Erzurum kentinin markalaşmasına etki edecek unsurlarını stratejik bakış açısıyla değerlendirmektir. Bu amaç kapsamında Erzurum kentinin yerel halkı ve mülki idare amirleri ile kentin marka kimliği ve konumunun oluşumuna etki edecek fiziki, sosyo-kültürel, tarihi, yönetsel ve işlevsel unsurlarının neler olduğunu belirlemek için yüz yüze mülakat ve odak grup görüşmesi yapılmıştır. Araştırma sonucunda, Erzurum kentinin markalaşmasına katkı sağlayacak çok sayıda zenginlik barındırdığı, ancak bu zenginliklerden yeteri kadar faydalanılmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Pazarlama Planı, Kentlerin Stratejik Pazarlama Planı,

ABSTRACT

As in all marketing activities, strategic planning seems to have an important place in the development, improvement and branding process of the cities. It has become one of the most important activities used by the cities, which become similar to each other through globalization in particular, to attract visitors, investors, merchants and settlers in an intense competitive environment. The aim of this study is to evaluate the factors that will affect the branding of the city of Erzurum with a strategic perspective in a globalizing world. In this context, face-to-face interviews and focus group interviews were conducted with local people and local administrative authority in order to determine the physical, socio-cultural, historical, administrative and functional elements of the city of Erzurum which will affect the city's brand identity and positioning. As a result of the research, it was determined that the city of Erzurum has numerous underutilized riches that will contribute to the branding in this regard.

Keyword: Strategic Marketing Plan, Strategic Marketing Plan of Cities,

1. GİRİŞ

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle beraber, iş dünyasında hızlı değişimler yaşanmakta ve işletmeler başarılı olabilmek için yeni arayışlar içerisine girmektedir. Bu nedenle işletmeler, gelecekte rakiplerle etkin bir şekilde rekabet edebilmek için çeşitli yöntemler ve yeni yönetsel yaklaşımlar geliştirmeye başlamışlardır. Yoğun rekabet ortamında, örgütlerin iyi bir konum elde etmelerine katkı sağlayan stratejik planlama kavramı da bu süreçte ön plana çıkmaya başlamıştır.

Küreselleşme kavramının etkilediği en önemli alanlardan biri de kentlerdir. Kentler bu süreçte çok hızlı bir şekilde büyüyerek bünyesinde bulunduğu ulusal devletlerden daha fazla önem arz eden bir konuma

¹ Bu çalışma 12.07.2018 tarihinde kabul edilen "Marka Kent Konumlandırma Algılama Haritalarının Kullanımı: Erzurum İli Örneği" adlı doktora tez çalışmasının bir bölümünden faydalanılarak hazırlanmıştır.

gelmiştir. Bununla beraber kentlerin bünyesinde barındırdığı unsur sayısı da hızlı bir şekilde artarak kent karmaşıklaşmaya başlamıştır. Artık farklı amaçlarla hareket eden sanayici, tacir, öğrenci, işçi, yerel halk, ziyaretçi, kamu çalışanı ve kamu kurumları gibi çok sayıda unsur, kentlerde birlikte yaşamaktadır. Farklı amaç ve beklenti içerisinde olan bu unsurları ortak noktada buluşturmak oldukça zordur. İşte stratejik pazarlama planı, tüm kentsel paydaşları belli amaç ve hedefler doğrultusunda birlikte hareket etmeye yönlendiren önemli kavramlardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı da küreselleşen dünyada Erzurum kentinin markalaşmasına etki edecek unsurlarını stratejik bakış açısıyla değerlendirmek olarak belirlenmiştir.

2. STRATEJİK PAZARLAMA PLANI VE KENTLER İÇİN STRATEJİK PAZARLAMA PLANI

Her işletme için olmasa da, çoğu işletme için rekabet avantajı elde etmek, oldukça zordur. Stratejiler, işletmelere maliyetlerin düşürülmesi, pazar payının artırılması ve benzersiz ürün ve hizmet üretilmesi gibi pek çok alanda avantaj sağlayabilmektedir. Kısaca strateji, rekabet avantajının sağlanması ve sürdürülmesinde işletmelere önemli katkılar sağlamaktadır (Tokgöz, 2012: 3).

Stratejik planlar son dönemlerde pazarlama biliminde yoğun bir şekilde kullanılmaya başlamıştır. Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm, pazarda dinamizmi artırmış ve stratejik pazarlama planlamasını işletmeler için zorunlu kılmıştır. Özellikle rekabetin şiddetlenmesi, pazar büyüme hızının yavaşlaması ve tüketicilerin her geçen gün daha fazla bilinçlenmesi, rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeleri, stratejik planlar yapmaya mecbur bırakmıştır. Geline nokta, faaliyet alanı ve büyüklüğü ne olursa olsun tüm işletmelerin, stratejik plan yapmaya yöneldiği görülmektedir (Altunışık, 2012: 49).

Stratejik planlama, örgütler için olduğu kadar kentler için de vazgeçilmez bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Kentler de, tıpkı firmaların yaptığı gibi stratejik planlar hazırlamaktadırlar. Ancak kentlerin stratejik planı ile şehrin altyapı yatırımları, stat, rıhtım, alışveriş merkezi inşası veya şehrin mali durumunu içeren bir bütçeden bahsedilmemektedir. Stratejik kent planı, geleceğin belirsizliklerle dolu olduğu bir dünya gerçeğinden yola çıkarak, bir kentin piyasadaki olası şoklara karşı kendini nasıl hazırlayacağı, yeni fırsat ve gelişmelere karşı hızlı ve etkin bir şekilde nasıl tepki göstereceği ve bu değişikliklere cevap verecek esnekliğe nasıl ulaşılacağı gibi soruların çözümü üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunu başarmak için kent yönetiminin gerekli ve yeterli bilgi, planlama, uygulama ve kontrol sistemi kurarak, değişen koşulları izlemesi, oluşan fırsat ve tehditlere yapıcı bir şekilde cevap vermesi gerekmektedir. Buradaki hedef, amaç ve kaynakların örtüştüğü plan ve programlar hazırlamaktır. Bu plan ile kentler, eşsiz bir satış vaadi geliştirebilmektedirler (İlgüner ve Asplund, 2011: 192).

Genel anlamda stratejik planlar hazırlanırken firmada görev alan her kademedeki çalışanın bu plana dâhil edilmesi ve kurum amirlerinin de bu plana destek vermesi beklenmektedir. Bu durum planın başarısı için oldukça önemlidir. Bu kapsamda, stratejik kent planları hazırlanırken kentteki tüm paydaşlar, yönetsel bir bütünlük içerisinde bu plana dâhil edilmelidir. Planlamada, şehrin politika, misyon, vizyon, amaç ve hedefleri belirlenirken, paydaşların ihtiyaç ve beklentileri asla göz ardı edilmemelidir. Çünkü paydaşlar belirlenen planların uygulamasında önemli görevler üstlenmektedirler.

Küreselleşmenin etkisini artırdığı günümüzde küresel ve yerel ilişkilerin birbirlerini tamamlaması, hem kentlerin kendilerini yeniden sorgulamasına neden olmuş, hem de kent planlamasının içeriğini ve çerçevesini önemli oranda etkilemiştir. Önceki dönemlerde, arazi kullanımı ve çevre yapılaşması üzerinde yoğunlaşan kentsel planlama, bu dönemde, ekonomik gelişmenin mekânsal gelişmeyle ilişkisini kurgulayan, çok boyutlu stratejik kent yönetimi anlayışına dönüşmüştür (Warren, 1992: 400-402). Bu yeni dönemin temel felsefesi, “inisiyatif alan kent” esasına üzerine şekillenmeye başlamıştır. Bu felsefede planlar, kentlerin ekonomik kalkınmasına katkı sağlayacak yeni yöntemleri faaliyete geçirecek çevresel sorunları azalmış, yaşam kalitesi yükselmiş kentler yaratmaya yönelmiştir. Bu felsefenin temel beklentisi, ekonomik kalkınmayla çevresel ve toplumsal kalkınma arasında denge kurmaktır. Ancak ekonomik kalkınmanın gerçekleştirilmesi daha fazla istenmektedir (Lertner, 1990: 146-147).

Kentlerin stratejik planlaması oluşturulurken dikkat edilmesi gereken dört adım bulunmaktadır (İlgüner ve Asplund, 2011: 193).

- Şehrin mevcut durumu: Bu aşamada, karşılaştırmalı olarak kentin bu günkü halinin ne olduğu analiz edilmektedir.
- Öngörü ve hedefler: Bu aşamada, kent sakinleri, kentte bulunan iş âlemi ve kent yöneticilerinin kentten beklentileri belirlenmektedir.
- Stratejik çözüm: Bu aşamada, kentin hedeflerine ulaşması için hangi stratejilerin gerekli olduğu belirlenmektedir.
- Uygulama ve denetim aşamasında ise: Uygulamaların başarılı olup olmayacağı değerlendirilmektedir.

Kentler ve bölgeler için yapılmış stratejik planları yönetmek, şirketler için yapılmış planları yönetmekten çok daha zordur. Çünkü şirketlerin iş, yetki ve görevleri açık bir şekilde tanımlanmıştır. Kentlerde ise çıkar gruplarının görev ve yetkileri net bir şekilde belirlenmediği için, çeşitli çıkar çatışmaları yaşanabilmektedir. Bu süreçte, kent sakinleri hayat standartlarının iyileşmesini beklerken, özel sektör temsilcileri kâr elde etmeyi, kamu sektörü temsilcileri ise oy oranını artırmayı düşünmektedir. Böyle bir ortamda tüm paydaşların ortak bir paydada buluşması, planın başarı şansını artıracaktır (İlgüner ve Asplund, 2011: 193).

Belirsizliklerle dolu gelecekte kentler için stratejik planlar yapmak oldukça önemlidir. Etkin bir kent planının hazırlanabilmesi için pazarlama yöneticilerinin, piyasadaki bilgileri toplayabilmesi, etkinlikleri planlayabilmesi, pazarlama sürecini uygulayıp ve denetimini yapabilmesi, amaç ve hedeflere bağlı bir sistem inşa etmesi gerekmektedir (Kotler vd., 1993: 76-79). Ayrıca değişen pazar ve rekabet koşulları takip edilerek, fırsat ve tehditler analiz edilmelidir. Bu sayede belli alanlara odaklanarak benzersiz satış teknikleri oluşturulmalıdır. Planlama grubu, her bir alternatif strateji için, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilecek gerekli kaynakların olup olmadığını araştırmalıdır. Çünkü doğru bir şekilde belirlenen faaliyet alanı, bundan sonraki tüm işlemlerin doğru ve etkin bir şekilde yürütülmesini kolaylaştırabilmektedir.

Kent pazarlamının vizyon ve strateji çalışmaları ile ilgili temel unsurları aşağıda belirtilmiştir (Kotler vd., 1999: 118-120; Rainisto, 2003: 71-72):

- Ne istendiği net olarak belirlenmelidir. Bu kapsamda paydaşlarla birlikte kapsamlı amaç, hedef ve uzun vadeli bir vizyon geliştirilmeli ve bunların operasyonel sonuçları tanımlanmalıdır.
- Doğru ve kapsamlı bir SWOT analizi yapılmalıdır. Bu kapsamda kentin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditler belirlenmelidir.
- Kentin pazar bölümlendirmesi ve hedef pazar seçimi yapılmalıdır.
- Geliştirilen ürünler, müşteri ihtiyaçlarına göre uyarlanmalı ve müşterilere sağladığı faydalar doğru bir şekilde aktarılmalıdır.
- Rakipler de müşteriler gibi belirlenerek iyi bir rekabet analizi geliştirilmelidir.
- Benzersiz bir farklılık yaratacak satış noktası oluşturulmalıdır. Bu nokta, hedef müşteri gruplarının neden diğer kentleri değil de, o kenti seçmesi gerektiği açıklanmalıdır.

Kentlerin stratejik pazar planlamasına yönelik yerli ve yabancı literatürde oldukça az çalışmaya rastlanmaktadır. Bu kapsamda ön plana çıkan çalışmalardan bazıları aşağıda değerlendirilmektedir.

Geyik ve coşkun (2004) çalışmalarında kentlerin stratejik bir birim olarak tanımlanıp tanımlanmayacağı ve stratejik yönetimin kentler için uygulanıp uygulanmayacağını araştırmışlardır. Bununla beraber bilginin şehirler için önemli bir rekabet avantajı olup olamayacağını incelemişlerdir. Araştırma sonucunda stratejik yönetim ve bilginin kentler için çok sayıda fayda sağlayabileceği ifade edilmiştir.

Rızzı ve Dioli (2009) çalışmalarında stratejik planlama, yer pazarlama ve şehir markalaşma arasındaki bağlantılara genel bir bakış sunmakta ve bazı İtalyan şehirleri (Turin, Cenova, Venedik ve Piacenza gibi) hakkında deneysel vakalar kapsamında bilgi vermeyi amaçlamaktadırlar. Çalışma sonucunda stratejik planlarla belirlenen bazı fırsatlar, şehirlerin canlı kültürel merkezler haline gelmesi için farklı temaların çapraz güdülüne göre, şehrin potansiyelini en üst düzeye çıkarmak ve yer pazarlama eylemleri

ve şehir markalama teknikleriyle tanınırlık kazanmak için en iyi koşulları sağlamaya çalıştığı ifade edilmiştir.

Zeren (2011) çalışmasında dünyada pek çok kentin markalaşma sürecinde etkin bir şekilde kullanılan stratejik kent yönetimi süreçlerini inceleyerek, Karaman kenti için bir model oluşturmayı amaçlamıştır. Çalışma sonucunda Karaman'ın markalaşmasında ön plana çıkan kimlik unsurları tespit edilerek, bu unsurlar çerçevesinde kentin markalaşmasına yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Meçik ve arkadaşları (2013) çalışmalarında Uşak kentinin ekonomi ve yerel dinamikler bağlamında mevcut durumunu ve bu kapsamda atılması gereken stratejik adımları belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda kentin gelişmişlik düzeyinin oldukça düşük olduğu, kalkınma için bazı adımların atılması gerektiği ifade edilmiştir. Bu kapsamda kentte ortaklaşa hareketi sağlayacak kentsel hafıza merkezi kurmanın faydalı olabileceği önerilmektedir.

Başpınar (2015) çalışmasında Ankara kentinin mevcut durumunu tespit ederek markalaşma sürecini değerlendirmiştir. Çalışmada kent, sahip olduğu çok yönlü kimlik özelliği nedeniyle tek alanda değerlendirilme yerine tarihi, mimari, turizm, lojistik ve eğitim olmak üzere beş farklı alanda değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Bunun sonucunda kentin marka modeli tarihi ve kültürel değerler üzerine kurulmaya çalışılmıştır.

Bayraktaroğlu ve Kömürçüoğlu (2015) çalışmalarında Türkiye'de büyükşehir statüsünde olan kentlerin misyonlarını içerik analizi ile analiz ederek, mevcut misyonlarda yer verilen paydaşları belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda elde edilen bulgular, stratejik kent yönetiminin çok paydaşlı yapısını desteklediği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra Gaziantep kenti misyonunda paydaş ifadesi kullanan tek kent, Erzurum ve Antalya kentleri ise, misyonunda ziyaretçi ibaresi kullanan kentler olarak belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada kentlerin misyon ifadelerinde genellikle insan merkezli olmanın altı çizildiği ifade edilmiştir.

Pazouki ve arkadaşları (2017) çalışmalarında sürdürülebilir göstergeler kapsamında Tarhan'ın 22. Bölgesi için geleceğe yönelik bir kalkınma modeli oluşturmayı amaçlamışlardır. Çalışmada iç çevre ve dış çevre analizi sonucunda SWOT analizi tablosu düzenlenerek stratejik planlama matrisi oluşturulmuştur. Tüm bu çalışmalar sonucunda kentin sürdürülebilir kalkınmasına yönelik bir model önerisi geliştirilmiştir.

3. KENTLERİN STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMA SÜRECİ

Stratejik kent planlama süreci, stratejik pazarlama sürecinde olduğu gibi çevre faktörünün analizi ile başlamaktadır. Çevre analizi, iç çevre, dış çevre ve müşteri çevresi olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir. İç çevre analizinde, kentin tarihi ve sosyo-kültürel özellikleri, mimari özellikleri, sokakları, caddeleri, eğlence mekânları, alışveriş merkezleri, turizm özellikleri, sportif faaliyetleri, yerel halkın yaşam tarzı ve gelenekleri, kent paydaşlarının durumu, yönetim yapısı, amaç ve hedefleri, üstünlük ve zayıflıkları vb. unsurlar incelenmektedir (Şarkaya İçellioğlu, 2014: 38). Dış çevre analizinde, kentin içinde bulunduğu pazarın yapısı, ekonomik, sosyal, kültürel, demografik ve teknolojik özellikleri, rakip kentlerin durumu, güçlü ve zayıf yönleri, ülkenin ekonomik, siyasi ve hukuki yapısı, merkezi yönetimin destekleri, uluslararası rakiplerin durumu, küreselleşme gibi unsurlar incelenmektedir. Kentlerin bu aşamada dikkat etmesi gereken önemli bir alan da müşteri analizidir. Müşteri çevresi analizinde, öğrenciler, göçmenler, sığınmacılar, emekliler, turistler, girişimci ve yatırımcılar gibi gruplar incelenmektedir. Kentlerin değişim ve dönüşümünün daha fazla karmaşıklaşmaya başlaması, kentlerde yetenekli insanlara ihtiyacı artırmıştır. Artık sıradan ürünler kentlerin markalaşmasında yeterli görülmeyip, daha sofistike ürün ve hizmetlere yönelim başlamıştır. Bunun sonucunda fikir ve kabiliyet sahibi insan ihtiyacı artmaya başlamıştır. Artık kentlerde yaratıcı yenilikçi bir iklim oluşmasını sağlayacak, yeni fikirler üretecek insanlar, o kentin en değerli varlığı olarak kabul edilmeye başlamıştır (İlgüner ve Apşlund, 2011: 308-309).

Stratejik kent planlamasının ikinci adımını, kentin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerinin belirlendiği SWOT analizi oluşturmaktadır. Bu aşamada kentin doğal (doğa, deniz, göl, manzara, vb.), ekonomik (sanayi, ticaret, turizm, ulaşım vb.), sosyal (nüfus yapısı, kültür, konut, alt ve üst yapı, kentsel yaşam kalitesi, kent kimliği, vb.) ve kurumsal (merkezi yönetim ve yerel yönetimler arasındaki iletişim,

yetişmiş eleman istihdamı, kent planlama özellikleri, vb.) yapılarına ilişkin güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditleri ortaya konmaya çalışılmaktadır (www.planlama.org).

Bu analizde, şehri etkileyen içsel ve dışsal çevre faktörlerinin birlikte analiz edilmesi gerekmektedir. Bu yöntemle, ilgili kentlerin ve bölgelerin rakiplerden farklılaşan noktaları tespit edilmekte ve markalaşma çalışmalarında bu noktalardan yararlanılmaktadır (Yılmaz, 2016: 133). SWOT analizi neredeyse tüm kentler için yapılmaktadır. Ancak bu analiz pek çok kent için olumlu sonuçlar doğurmamaktadır. Çoğu kent SWOT analizi ile elde ettiği sonuçları değerlendirmeden, çok yoğun vaka ve rakam yayınlamaktadır. Kentin potansiyel müşterileri, bu veri ve rakam yoğunluğu altında aradığı unsurları bulmakta zorluk çekmektedir. Bu süreçte, müşteriler için çok uygun ve rakipsiz sayılabilecek, çok sayıda çekicilik unsuru da kaybolup gitmektedir. Bu nedenle kentler, kendilerini net bir şekilde ve çeşitli veri ve rakamlarla ifade etmelidir. Bununla beraber belli noktalarda odaklanılmalı ve bu noktalar çeşitli sloganlarla desteklenmelidir (İlgüner ve Asplund, 2011: 199).

SWOT analizi kapsamında incelenen güçlü ve zayıf yönler analizi kapsamında kentin ekonomik ve politik durumu, üretkenliği, maliyetleri, stratejik konumu, mülkiyet yapısı, yerel destek hizmetleri, iletişim ve teknolojik alt yapısı, teşvikleri, nitelikli iş gücü, yaşam kalitesi, doğal ve kültürel varlıkları, yönetim yapısı ve becerisi, girişimcilik, dinamizm, pazar ilişkileri, toplantı mekânları, iş merkezleri, mimarisi, sanatsal faaliyetleri, gece hayatı ve alışveriş imkânları gibi çok sayıda faktör değerlendirilmektedir (Deffner ve Liouris, 2005: 10-11; Bozkurt ve Altundaş, 2013: 1305). Bu değerlendirme sonrasında güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi, daha sonra bu çerçevede yeni stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Belirlenen eksiklikler varsa, bu eksikliklerin giderilmesine katkıda bulunacak kişi, kurum ya da kuruluşlar belirlenip bu çerçevede stratejiler oluşturulmalıdır (Şahin vd., 2013: 770). Bununla beraber, belirlenen güçlü yönlerin özenli bir şekilde yorumlanması gerekmektedir. Çünkü belirlenen güçlü bir yön, bazen hedef pazar açısından bir anlam ifade etmemekte veya kentin rakipleri bu alanda daha güçlü olabilmektedir. Dolayısıyla kent yöneticilerinin, kentin tüm hedef kitesini etkileyebilecek, tüm zayıf yönleri güçlendirecek, güçlü yönleri de ön plana çıkarabilecek stratejiler geliştirme vizyonuna sahip olması gerekmektedir (İlgüner ve Asplund, 2011: 203).

Fırsat ve tehditlerin tanımlandığı analizinde ise, genellikle dış çevre unsurlarının kentler üzerindeki etkisi üzerinde durulmaktadır. Fırsatlar, genellikle kentlerin rekabet avantajı sağlayacağı çevresel etkenler olarak değerlendirilmektedir. Kentsel fırsatlar, büyüklük ve kapsamına bakılmaksızın, çekicilik ve başarı unsurlarına göre değerlendirilmelidir. Bu kapsamda, en iyi fırsatlar, çekici olan fırsatlar ve başarı ihtimali olan fırsatlar olmak üzere üç şekilde değerlendirilmektedir. Yöneticiler bu fırsatları değerlendirmek için planlar hazırlamalıdır. Bu durumda fırsatların çekiciliği ve başarı ihtimali düşükse bunlardan vazgeçilmeli, yüksek çekici ve başarı ihtimali olanların ise izlenmesi gerekmektedir (Kotler vd., 1993: 86).

Kentlerin dış çevre faktörlerinden olan doğal, ekonomik, politik, sosyal, rekabet ve müşteri çevreleri çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Kentin göç almaya devam etmesi, doğal ve kültürel alanların koruma altına alınması, biyolojik çeşitliliğin koruma altına alınması, çevreye duyarlı sivil toplum örgütlerinin yaygınlaşması, ülkenin ve bölgenin ekonomisinin iyileşmesi, ülkenin küresel ekonomiye entegre olması, teknoloji, iletişim ve yönetim alanlarında gelişmelerin sağlanması, global firmaların yeni pazar ihtiyaçları, çevreye duyarlı sermaye hareketlerinin artması, yasal düzenlemelerin yapılması, önemli sermaye yatırımlarının artması, sanayi alanlarının hizmet merkezlerine dönüşmesi, olimpiyatların düzenlenmesi, seyahat eden turist sayısının artması ve ulaşım olanaklarının gelişmesi gibi unsurlar kentlerin sahip olduğu fırsatlar arasında gösterilmektedir (Halepoto vd., 2015: 4; Kazemi vd., 2018: 5-6).

Kentler, yukarıda belirtildiği gibi çeşitli fırsatlarla karşılaşabileceği gibi, kente zarar verebilecek, tehdit ve zorluklarla da karşılaşabilmektedirler. Kent yöneticileri ve planlayıcıları, bu zorluk ve tehditleri net bir şekilde tanımlayıp, ciddiyet ve gerçekleşme durumuna göre sınıflandırmalıdır. Gerçekleşme ve kente zarar verme ihtimali yüksek olan temel tehditler karşısında, acil durum planı hazırlanarak, öncesi, sonrası ve olay anında yapılması gerekenler belirlenmelidir. Kente zarar verme ihtimali düşük olan ikinci derece tehditler ise göz ardı edilebilmelidir (Kotler vd., 1993: 89; İlgüner ve Asplund, 2011: 204-205).

Kente yoğun göçün devam etmesi, doğal alanların tahrip edilmesi, küresel ısınma, hazine arazilerinin satışı, ekonomik krizler, uluslararası stratejilerin olmaması, yatırımcılar için bürokratik engeller, çevre yasalarının yetersizliği, sanayi kuruluşlarının çevreye verdiği zarar, gecekondulaşma, kentlerdeki suç oranlarının artması, turistlerin kalma sürelerinin azalması, komşu ülkelerdeki savaşlar, tepeden inme merkezi yönetimin projeleri, özel araç sayısının artışı ve tarihi eser kaçakçılığı kentlerin karşılaştığı tehdit ve zorluklar arasında değerlendirilmektedir (Halepoto vd., 2015: 4; Kazemi vd., 2018: 5-6).

Stratejik pazarlama planının bir sonraki adımında kentin misyon ve vizyonu belirlenmektedir. Bu faaliyet SWOT analizi kapsamında belirlenen güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditler kapsamında yapılmaktadır. *Kent vizyonu*, "kentin geleceğinin kurgulanması yolunda geliştirilecek olan küresel, ulusal, yerel ölçekle değişimleri, yeni dinamikleri ve gelecek kuşakları dikkate alan temel kentsel ihtiyaçların karşılanması yanı sıra yaşam kalitesinin yükseltilmesi, geleceğe yönelik gelişme stratejilerinin saptanması, sosyal, kültürel, ekonomik ve ekolojik zenginliklerin yaratılması ve bunların adil dağılımının sağlanması, kenttaşlar başta olmak üzere tüm ortakların bir araya gelerek ortak amaçlarda birleşmeleriyle oluşturacakları, esnek ve yaratıcı politikalar, programlar, projeler, önlemler ve yatırımlar bütünü" olarak tanımlanmaktadır (Öztunalı Kayır, 2005: 186).

Kentler açısından misyon ise, bir kentin temel görev alanını belirleyen ve kentin varlığını meydana getiren temel yapı olarak tanımlanmaktadır (Rainisto, 2003: 70). Kentin sahip olduğu tüm varlıkları, bunların hangi tüketici grubuna, nasıl sunulacağı kentin nitelikleri, kalitesi ve müşteriye verdiği değerler bu aşamada değerlendirilmektedir.

Kentlerin önceliklerini belirleyen misyon ifadesi, bir taraftan kentlerin yoğun rekabette ayakta kalmasını sağlarken, diğer taraftan kentin stratejik plan ve tasarımının oluşturulmasına ve kent markalaşmasına etki eden unsurların kolay bir şekilde belirlenmesine katkı sağlamaktadır. Kentlerin var oluş nedeni olarak kabul edilen ve kent stratejilerinin başlangıç noktası olarak bilinen bu kavram, kentin üst yönetimi ve planlama ekibi tarafından oluşturulmaktadır. Gerek görüldüğü takdirde diğer paydaşlar da bu faaliyete dâhil edilebilmektedir (Zeren, 2011b: 187-188).

Bir yerin ya da bölgenin misyonu belirlenirken, bu yerin faaliyet konuları, müşteri çevresi ve o güne kadar göstermiş olduğu performans değerlendirilir. Bu kapsamda, yerin ya da bölgenin tarihçesi, mevcut durumu, çevresel koşulları, kaynakları gibi yerin asıl önemini oluşturan gücün üzerinde önemle durulur (Kozak, 2014: 58).

Stratejik pazarlama planı sürecinde, vizyon ve misyon belirlendikten sonra pazar bölümlendirme ve hedef pazar seçimi yapılmaktadır. Bir şehri kalkındırarak, geliştirecek ve markalaştıracak bir pazarlama programı geliştirmek için hedef pazarın ayrıntılı bir şekilde belirlenmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda hedef pazarın, gerek iş alanlarının geliştirilmesi, gerekse gelirlerin artırılmasına imkân sağlayacak yerler olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir (İlgüner ve Asplund, 2011: 46). Ayrıca, pazar bölümü belirlenirken, bu kitlenin beklentileri, arzuları, istekleri, psikolojik ve sosyolojik yapıları, demografik ve davranışsal özellikleri, satın alma eğilimleri, önyargıları, hayalleri ve seyahat etme motivasyonlarının da dikkatli bir şekilde incelenmesi gerekmektedir (Torlak, 2015: 69).

Kentler açısından pazar bölümlendirme, spesifik hedef pazarlar ve özellikle turizme odaklanmakla ilgili olarak değerlendirilmektedir. Başka bir deyişle, kentlerin en iyi şekilde hizmet edeceği ve en iyi faydayı sağlayacağı müşteri gruplarının belirlenmesi işlemi olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda mevcut hedef gruplar içerisinde en karlı segmenti seçmek için çok dikkat etmek gerekmektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, bazı kentlerin yerel ve ulusal özellikleri dikkate alarak bölümlendirme yaptığı görülürken, bazılarının ise uluslararası nitelikleri göz önüne alarak bu işlemi yaptığı görülmektedir (Metaxas, 2005: 50-51). Bu kapsamda Kotler ve arkadaşları (1993) kentlerin hedef pazar bölümü olarak ziyaretçiler, sakinler ve çalışanlar, işletme ve endüstriler ile uluslararası pazarları belirlemeyi uygun görmekteydiler.

Pazar bölümlendirmesi kentlere önemli faydalar sağlamaktadır. Bu kapsamda kentin tüketici profili net bir şekilde belirlendiği için, hem ürün ve hizmetler kolay bir şekilde tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına göre uyarlanmakta hem de tutundurma faaliyetleri daha kolay ve etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Diğer taraftan, dönemsel olarak en karlı pazar bölümleri ile rakiplerin göz ardı ettiği pazar bölümleri bu sayede kolay bir şekilde belirlenebilmektedir. Ancak kentler her ne kadar pazar bölümlendirme yapıp bir alanda uzmanlaşmayı isteseler de, çok yönlü kimlik özellikleri barındıran

çok sayıda kentin tüm pazara hitap edecek stratejiler geliştirmeyi de ihmal etmediği görülmektedir. Böylece her dönem ve şartta ziyaretçi bulundurma imkânına sahip olmaktadır. Örneğin, kış turizmine yönelik bir kent sadece bu alanda yatırımlar yapmamaktadır. Bunun yanı sıra tüm yıl ziyaretçilerin kente gelebileceği diğer alanlarda da cazip mekânlar oluşturmaya çalışmaktadırlar.

Kentler tüm tüketici gruplarını inceledikten sonra, kentin kaynak, potansiyel ve amaçları çerçevesinde bu gruplar içerisinde birini veya birkaçını seçerek hedef pazar olarak belirlemektedirler. Bu faaliyet gerçekleştirilirken, farklılaştırılmış, farklılaştırılmamış ve yoğunlaştırılmış pazarlama stratejilerinden faydalanılabilmektedir. Daha sonraki adımlar ise belirlenen bu stratejiler çerçevesinde oluşturulmaktadır.

Farklılaştırılmamış hedef pazar stratejisinde kentler, tüm tüketicileri (sakinler, ziyaretçiler, sanayi-iş kolları ve ihracat pazarı) hedef pazar olarak belirlerken, farklılaştırılmış hedef pazar stratejisinde kentler, gruplandığı pazardan bir veya birkaçı üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Yoğunlaştırılmış pazar stratejisinde ise, gruplandırılan pazar bölümlerinden yalnızca birini hedef alarak, tek bir pazarlama stratejisi belirlemektedir. Uygulanan bu stratejiler farklı şartlarda, olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Tek bir pazara yoğunlaşan bir kent, karlı bir pazar bölümü belirlediğinde, önemli kazanımlar elde ederken, bazı olumsuz durumlarda da karşılaşabilmektedir. Dolayısıyla bu stratejileri uygulamadan önce tüm ihtimalleri iyi bir şekilde incelemek gerekmektedir.

4. TASARIM VE YÖNTEM

Uygulamalı bir araştırma olarak tasarlanan bu çalışma, keşifsel bir araştırmadır. Araştırmanın amacı, Erzurum kentinin markalaşmasına etki edecek unsurlarını stratejik pazarlama planlaması kapsamında değerlendirmektir. Bu kapsamda konu ile alakalı herhangi bir çalışma ve ölçüğe rastlanmadığı için nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Veriler, Erzurum Valiliği, Erzurum Büyük Şehir Belediyesi, Kültür Turizm İl Müdürlüğü ve Gençlik Spor İl Müdürlüğü yetkilileri, üniversite akademik personeli ve kalkınma ajansı çalışanlarından oluşan 13 kişi ile yerel halktan 5 kişi olmak üzere toplam 18 kişiden toplanmıştır. Yerel halkla görüşmeler odak grup görüşmesi şeklinde, diğer görüşmeler ise derinlemesine mülakat şeklinde yapılmıştır. Yerel halk ile görüşmelerde kayıt cihazı kullanılmıştır. Mülki idare amirleri ile yapılan görüşmeler ise soru cevap şeklinde yapılmış ve cevaplar doğrudan formlara aktarılmıştır.

Verilerin analizi içerik analizi şeklinde gerçekleştirilmiştir. İçerik analizi verilerin tanımlanması ve gerçeklerin ortaya çıkarılmasına katkı sağlayan bir yöntemdir. Analizin amacı birbirine benzeyen verileri belli tema ve kavramlar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları ilgililerin kolayca anlayabileceği şekilde düzenlemektir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 228). Araştırmada öncelikle odak grup görüşmesinden elde edilen kayıtlar metinlere dönüştürülmüştür. Daha sonra odak grup görüşmelerinde elde edilen kayıtlarla birlikte tüm metinler ayrıntılı bir şekilde okunarak bölümler halinde kodlanmıştır. Son olarak kodlar temalara dönüştürülerek yorumlanmıştır.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Katılımcıların 16'sı erkek, 2'si bayandır. Yerel halkın tamamı, mülki idare amirlerinin ise 8'i Erzurumlu olduğunu beyan etmiştir. Erzurum dışından gelenler en az 1 yıldır bu kette yaşamaktadır. Katılımcıların 13 kamu personeli (vali yardımcısı, daire başkanları, il müdürleri, KUDAKA çalışanı, üniversite akademik personelleri) 2'si işçi, 2'si esnaf, biri ise serbest meslek erbabı olduğunu belirtmiştir. Araştırmada kentle alakalı sorulara verilen cevaplar ise aşağıda sırasıyla değerlendirilmektedir.

5.1. Günümüzde Erzurum'un Ön Plana Çıkan Özellikleri

5.1.1. Fiziki Unsurlar Açısından Değerlendirme

Kentin fiziki unsurlar açısından değerlendirilmesi doğal ve yapay unsurlar olmak üzere iki başlık altında değerlendirilmektedir. Katılımcılara göre kent, markalaşma sürecinde kullanabileceği çok sayıda doğal ve yapay cazibe unsuru barındırmaktadır. Bu unsurlar, kentin kalkınmasına katkı sağlayacak en önemli unsur olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda kentin ön plana çıkan doğal unsurları olarak, Palandöken Dağı, Tortum Şelalesi, Narman Peri Bacaları, Çoruh Havzası, Hınıs Kanyonu, Yedigöller, Deli Çermik, Oltu Taşı, kuşburnu, ters lale ve aromatik bitkiler başta olmak üzere, coğrafi ve jeopilitik konum, kaplıcalar, yaylalar, meralar, akarsu ve göller, temiz hava, bozulmamış doğa, yüksek rakım, kış, kar,

soğuk hava ve geniş yüzölçümü gibi çok sayıda unsur belirtilmiştir. Kentin ön plana çıkan yapay cazibe merkezleri olarak ise, alışveriş merkezleri, havaalanı, Türkcell Telekomünikasyon Merkezi, ulaşım yatırımları, kentsel dönüşüm projeleri, alt yapı ve üst yapı yatırımları, Palandöken Lojistik Merkezi ve 2. Organize Sanayi Bölgesi yatırımları, hızlı bir şekilde artan park, bahçe ve peyzaj çalışmaları ile konaklama ve restoran işletmeleri ön plana çıkmıştır. Bu yatırımların etkin bir şekilde planlanması ve gerekli koordinasyonun sağlanması ile kentin yakın bir gelecekte önemli bir cazibe merkezi olabileceği düşünülmektedir. Örneğin yapımı devam eden Ovit Dağı Projesi, Kop Dağı Projesi, Hızlı Tren Projesi ve İpek Yolu Projelerinin tamamlanması ile kent önemli bir kavşak konumuna gelecektir. Buna bağlı olarak kentin yakın çevresinde bulunan İran, Azerbaycan, Ermenistan ve Rusya devletleri ile yakın ticaret ve turizm işbirlikleri kurulabilecektir. Aynı zamanda kentin zengin doğal kaynaklarının, turizm, tarım, hayvancılık, sanayi ve hizmetler sektörünün hızlı gelişim göstermesini destekleyecek nitelikte olduğu düşünülmektedir. Tüm bu unsurların belirlenen stratejik amaçlar doğrultusunda koordine edilmesiyle birlikte kentin kısa süre içerisinde hızlı bir kalkınma göstereceği düşünülmektedir.

5.1.2. Sosyo-Kültürel Unsurlar Açısından Değerlendirme

Sosyo-kültürel unsurlar, kentin mimari yapısından yemek kültürüne, kullanılan eşyalardan inaç yapılarına, günlük yaşam pratiklerinden lehçelere kadar çok sayıda faktör değerlendirilmektedir. Bu kapsamda kentin ön plana çıkan sosyo-kültürel unsurları olarak Erzurum Barı, Oltu Taşı, Cirit Oyunu, Erzurum Türküleri, Nene Hatun, İbrahim Hakkı Hazretleri, Alvarlı Efe, Abdurrahman Gazi, manevi hava, ramazan eğlencesi, halı dokumacılığı, yemekler (cağ kebabı, kadayıf dolması, ayran aşı, lavaş ekmeği, kuymak, su böreği vb.), atasözleri, kültür-sanat faaliyetleri, eğlence imkânları, ninniler, âşıklık geleneği, seyirlik köy oyunları, masallar, ninniler ve beddualar belirtilmiştir. Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde kentin bu alanda da önemli zenginlikler barındırdığı ve bu zenginliklerin kenti rakipleri karşısında önemli oranda farklılaştırabileceği düşünülmektedir. Kentin turizm ve öğrenci potansiyeli, ticari yapısı ve her geçen gün gelişen hizmet sektörü dikkate alındığında, sosyo kültürel zenginliklerin önemi daha fazla belirginleşmektedir. Çünkü bu zenginlikler belirtilen amaçlarla kente gelen ziyaretçiler açısından farklı ve ilgi çekici alternatif faaliyetler olarak görülmektedir. Örneğin manevi atmosfer, yemekler, Oltu Taşı, âşıklar gecesi, türküler ve tanınmış şahsiyetler kente gelen turist, öğrenci, tacir ve yatırımcıların dikkatini çekmekte ve onların kentteki zamanını daha nitelikli hale getirmektedir. Buna karşın kentin kültür-sanat ve eğlence faaliyetleri ve mekânları açısından yetersiz olduğu belirtilmiştir. Bu kapsamda yapılacak yeni yatırımlarla kente gelen tüm hedef kitlenin beklentilerinin karşılanabileceği ve uzun süre kentte kalabileceği ortamın hazırlanması gerekmektedir.

5.1.3. Tarihi Unsurlar Açısından Değerlendirme

Bu bölümde, kentin kuruluşu ve gelişimi sürecinde biriktirmiş olduğu (binalar, tiyatrolar, stadyumlar, müzeler, meydanlar, caddeler, anıtlar ve doğal güzellikler gibi) zenginlikleri değerlendirilmektedir. Bu kapsamda Erzurum'un oldukça zengin bir birikiminin olduğu görülmektedir. Yaklaşık 6.000 yıllık bir geçmişe sahip kentte, Selçuklu, Osmanlı ve Cumhuriyet dönemlerinden kalan çok sayıda tarihi değer bulunmaktadır. Kentte ön plana çıkan tarihi değerler olarak, Aziziye Tabyaları, Çifte Minareli Medrese, Erzurum Kalesi, Erzurum Evleri, Üç Kümbetler, Rüstempaşa Bedesteni (Taşhan), Kongre Binası, Yakutiye Medresesi, Ulu Camii, Bakırcı Camii, Caferiye Camii, Kurşunlu Camii, Lalapaşa Camii, Muratpaşa Camii, Pasinler Kalesi, Tortum Kalesi, Oltu Kalesi, İspir Kalesi, Çobandede Köprüsü, Meryem Ana ve Öşvank Kiliseleri ve Yusuf Ziya Köşkü gösterilmektedir. Bununla beraber 4 müze ve 90 sit alanının bulunduğu kentte yaklaşık 20.000 tarih ve kültür varlığı sergilenmektedir. Belirtilen bu zenginliklerin kentin tanıtım ve turizm potansiyeline önemli oranda katkı sağladığı belirtilmektedir. Kentin ismi ile özdeşleşen bazı unsurların (Çifte Minareli Medrese, Ulu Camii, Lalapaşa Camii ve Yakutiye Medresesi vb.) ise kentim simgesi haline geldiği ve önemli bir tanıtım aracı olarak kullanıldığı görülmektedir. Son dönemlerde hızlı bir artış gösteren tarih ve kültür turizmi göz önünde bulundurulduğunda, kentin sahip olduğu zenginliklerinin etkin bir şekilde tanıtılması ile birlikte yakın gelecekte önemli bir cazibe merkezi olabileceği düşünülmektedir.

5.1.4. Yönetimsel Unsurlar Açısından Değerlendirme

Yönetimsel unsurlar kent markalaşmasının en önemli unsurlarından biri olarak görülmektedir. Katılımcılar kentsel faaliyetlerden genel olarak memnun olduklarını dile getirmişlerdir. Bazı katılımcılar ise hem yerel hem de merkezî yönetim temsilcilerinin pek çok alanda yetersiz kaldığı ve daha vizyoner

yöneticilerin kente daha fazla değer katabileceğini ifade etmişlerdir. Alt yapı ve üst yapı yatırımları, ulaşım, çevre düzenlemeleri, spor organizasyonları ve hizmet sektörünün gelişimi açısından başarılı bulunan kent yöneticileri, sanayileşme, tarım ve hayvancılık, markalaşma, paydaşsal birlikteliğin sağlanması, kültürel ve sanatsal faaliyetlerin yeterliliği ve pazarlama ve tanıtım çalışmaları açısından yetersiz görülmüştür. Bu kapsamda kentte son dönemlerde çok sayıda spor tesisi, sağlık ve eğitim merkezi, ulaşım projesi ile alt yapı ve üst yapı çalışmasının yürütüldüğü ifade edilmiştir. Ancak kentin ekonomik yönden kalkınmasına katkı sağlayacak tarım ve sanayi açısından katma değer oluşturacak yatırımların yapılmadığı ve kentin tüm hedef kitleye etkin bir şekilde tanıtılmadığı belirtilmiştir.

Kentler ne kadar önemli fırsata sahip olurlarsa olsunlar, kent yöneticileri bu fırsatların kullanılmasında ve kentin gelişimiyle alakalı kararların alınmasında temel karar verici konumunda bulunmaktadır. Karar verici konumunda bulunan kişilerin vermiş olduğu kararlar, kentte bulunanları veya kente gelecek olanları (sakinler, turistler, yatırımcılar, iş âlemi vb.) doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Kentler için iyi bir liderlik çerçevesinde planlı ve yönetilen bir büyüme, plansız ve eşgüdüksüz yapılan faaliyetlerden çok daha faydalı olmaktadır. İyi bir yönetim ve liderlik, belirsizlik ve riskleri azalttığı gibi, kent imajının zedelenmesine, kaynakların heba olmasına ve pazar payının düşmesine engel olmaktadır (Kotler vd., 2004: 15).

5.1.5. İşlevsel Unsurlar Açısından Değerlendirme

İşlevsellik, kullanım ya da işleyiş açısından belirlenen amaçlara uygunluktur. Başka bir deyişle, bir bütünü oluşturan her bir parçanın, üzerine düşen görevi eksiksiz yaparak, bütünün işleyişine katkıda bulunmaktır (Aksu, 2012: 376). Kentlerin işlevsel unsurları olarak sanat, eğitim, kültür, eğlence, spor, sanayi, üretim, fuar, ulaşım, sergi gibi pek çok alan gösterilmektedir. Bu unsurların her biri kentteki işleyişi sağlayan birer dişli olarak kabul edilmektedirler. Kentlerin markalaşma, tanınma ve değer elde etmesine katkı sağlayan bu unsurlar, kentin hedef kitleleri içinde olan, sanayici, tüccar, ziyaretçi ve kent sakinlerinin kenti tercih etmesine önemli oranda etki etmektedir (Zeren, 2011a: 52).

Belirtilen özellikler açısından Erzurum kentinin bazı alanlarda başarılı olmasına rağmen, bazı alanlarda oldukça geri kaldığı görülmektedir. Katılımcılar kentin cazip işlevsel unsurları olarak, hastaneler (şehir hastanesi, üniversite hastanesi, özel hastane ve devlet hastaneleri), kayak merkezleri (Palandöken, Kandilli ve Konaklı), spor tesisleri (Yüksek İrtifa Kamp Merkezi, Atlama Kuleleri, Curling Arena, Buz Hokeyi ve Buz Salonu vb.), alternatif spor faaliyetleri (kano, rafting, dağcılık ve yürüyüş), üniversiteler (Atatürk ve Erzurum Teknik Üniversiteleri), alışveriş merkezleri (MNG, Palerium ve Forum Alışveriş Merkezleri), fuar alanları, konaklama ve restoran imkanları, Büyükşehir Belediyesi Sanat Merkezi, Palandöken Lojistik Merkezi, havaalanı ve spor organizasyonlarını görmekteyiz. Buna karşın katılımcılar kentin sanat ve eğlence merkezleri ile pazarlama ve tanıtım faaliyetleri açısından oldukça yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Kentin muhafazakâr yapısının bu sonucun oluşumuna temel oluşturduğu düşünülmektedir. Kentin entelektüel sermayesi tarafından çok fazla önemsenen bu unsurların, kentteki diğer alanların gelişimine de önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

5.2. Gelecekte Kentte Ön Plana Çıkacak Sektörlerin Değerlendirilmesi

Katılımcılar gelecekte tarım ve hayvancılık, turizm, hizmetler, ticaret ve sanayi sektörlerinin ön plana çıkabileceğini düşünmektedirler. Özellikle tarım ve hayvancılık sektörü açısından kent önemli potansiyel barındırdığı ifade edilmektedir. Tıbbi aromatik bitkiler, büyükbaş ve küçükbaş hayvan popülasyonu ve bu iki alanı destekleyen yaygın tarımsal üretim, kentin geri kalmış sanayi sektörünün gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda kentin sahip olduğu doğal, tarihi ve kültürel zenginliklerin kentin turizm potansiyelini artıracığı ve bu yöndeki gelişmelerin hizmetler sektörü üzerinde pozitif etki yaratacağı beklenmektedir. Kentin mevcut alışveriş, sağlık ve eğitim potansiyelinin daha fazla geliştirilmesiyle, bölge ve yakın coğrafyadaki komşu ülkeler açısından sağlık, eğitim ve alışveriş merkezi olabileceği düşünülmektedir. Bu yönde gerçekleştirilecek kollektif yatırımlarla kentin önemli bir sanayi ve ticaret merkezi olabileceği düşünülmektedir.

5.3. Erzurum İnsanın Karakteristik Özelliklerinin Değerlendirilmesi

Katılımcılar kentin yerel halkını vatansever, muhafazakâr, geleneklerine bağlı, güvenilir, misafirperver, samimi, candan, hoş sohbet, yardım sever, risk almayan, eğitimsiz, yenilik ve girişimciliğe kapalı, geleneksel, tembel, kaba ve tez canlı gibi çeşitli sıfatlarla nitelendirmiştir. Yerel halkın değerlendirilmesi

sonucu ortaya çıkan bu özelliklerin, kentin diğer alanlardaki başarısı üzerinde doğrudan etkili olduğu düşünülmektedir. Örneğin yerel halkın yeniliklere ve girişimciliğe yönelik olumsuz yaklaşımı kentin sanayi ve ticari yapısının şekillenmesinde etkili olmaktadır. Aynı şekilde halkın muhafazakâr yapısının kentteki eğlence ve sanat anlayışının gelişimine olumsuz yönde etkilediği ifade edilmektedir. Bu kapsamda yerel halkın girişimcilik, yenilikçilik, birlikte hareket etme, ortaklık bilincinin oluşturulması ve yeni teknolojilere uyum konusunda eğitilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

5.4. Erzurum’da Yaşamayı Tercih Edenlerin Değerlendirilmesi

Kentlerin nüfus ve demografik yapısı kentin kalkınma ve gelişiminin en önemli unsurları arasında gösterilmektedir. Dünyadaki gelişmiş kentler incelendiğinde genellikle yoğun nüfuslu ve kalifiye iş gücünün tercih ettiği yerler olduğu görülmektedir. Kent nüfusunun artışı ile ekonomik yönden gelişimi paralel olarak ilerlemektedir. Kentteki iş imkânlarının artması ve yaşam kalitesinin yükselmesi halkın kent dışına göçünü engellemekte ve kentin nüfusunu artırmaktadır.

Bu kapsamda Erzurum’da yaşamayı tercih eden kesim değerlendirildiğinde öğrenciler, memurlar, yerel halk, ziyaretçiler, sporcular ve az sayıda tacirin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu durum, kentteki ekonomik yaşamın genellikle hizmet sektörü çerçevesinde şekillendiğini göstermektedir. Kent sanayisinin oldukça geri kalmış olması, kente dışardan gelen göçü engellemekte ve halkın kent dışına göçünü hızlandırmaktadır. Bu durum, Erzurum’un sürekli göç vermesinin temel sebebi olarak gösterilmektedir. Kent dışında yaşayan çok sayıdaki Erzurumlu popülasyonu, mevcut durumun sebebi olarak kabul edilmektedir. Kentteki sanayi sektörünün geliştirilmesiyle nüfusunun artacağı ve kalifiye iş gücünün kente yöneliminin hızlanacağı düşünülmektedir.

5.5. Erzurum’a Rakip Olacak İllerin Değerlendirilmesi

Katılımcılar kente rakip olabilecek çok sayıda il belirtmişlerdir. Tekrar edilme sıklığı dikkate alınarak yapılan sıralamaya göre rakip kentler Kayseri, Gaziantep, Trabzon, Bursa, Van, Kars, Konya, Sivas, Kahramanmaraş, Erzincan, Diyarbakır, Malatya, Elazığ, Bayburt ve Ardahan şeklinde sıralanmıştır. Yapılan değerlendirme incelendiğinde tercihlerin genellikle coğrafi yakınlık, iklim benzerliği, benzer kentsel özellikler veya ekonomik büyüklük çerçevesinde yapıldığı düşünülmektedir. Belirtilen unsurlar çerçevesinde yapılan değerlendirmeler bazen yanıltıcı sonuçlar oluşturabilmektedir. Örneğin yakın coğrafya ve benzer ekonomik büyüklüğe sahip Erzurum ve Trabzon kentlerinin rekabet etmesi oldukça zor görünmektedir. Kentlerin kalkınma ve gelişiminin en önemli etkenlerinden olan deniz varlığı, Trabzon kentini pek çok alanda ön plana çıkarmaktadır. Aynı şekilde coğrafi yakınlık ve iklim özellikleri açısından benzerlik gösteren Ardahan Van ve Erzincan kentlerinin rakip olarak belirlenmesi de makul görülmemektedir. Bu kentlerin ekonomik büyüklük, toplumsal yapı ve nüfus özellikleri bakımından farklılık göstermesi rekabeti zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla rakip olarak belirlenecek kentlerin ekonomik, coğrafi, toplumsal ve demografik yapılar olmak üzere pek çok açıdan benzerlik göstermesine ve rekabet edilebilir olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir.

5.6. Erzurum’un Sembollerinin Değerlendirilmesi

Katılımcılar Erzurum’un sembolleştirilecek çok sayıda unsur barındırdığını ifade etmişlerdir. Bu kapsamda kentin sembolleri olarak Palandöken Dağı, Atlama Kuleleri, kayak merkezleri, Çifte Minareli Medrese, Atatürk Üniversitesi, kar, kar çiçeği, kuşburnu, ters lale, çift başlı kartal, gökyüzü, Ulu Cami, tabyalar ve spor tesisleri ön plana çıkmıştır. Bu unsurların her biri çeşitli amaçlarla çeşitli mecralarda kentin sembolü olarak kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca kenti sembolize edecek renk olarak mavi, beyaz, kahverengi ve sarı renkleri ön plana çıkmıştır. Mavi gökyüzünü simgelerken, beyaz kış aylarında şehri kaplayan karı simgelemektedir. Kahverengi ve sarı ise son bahar aylarında ortaya çıkan kent görünümünü simgelemektedir. Bununla beraber kenti sembolize eden müzik türü olarak, türkü ve halk müziği; bitki türü olarak, kar çiçeği, ters lale, kuşburnu, patates ve alpin çiçeği ön plana çıkmıştır. Yukarıda belirtildiği üzere kent, bu kapsamda kullanabileceği çok sayıda zenginliğe sahiptir. Ancak kafa karışıklılığına imkân vermeyecek ve kentin özelliklerini net bir şekilde yansıtacak bir ya da birkaç sembolün ön plana çıkarılarak konumlandırılmasının daha faydalı olacağı düşünülmektedir.

Literatür çalışması ve yukarıda incelenen özellikler sonucunda kentin SWOT analizi yapılmıştır. Yapılan değerlendirme sonucunda ortaya çıkan yapı aşağıdaki tabloda belirtilmektedir.

Tablo 1: Erzurum'un SWOT Analizi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Zengin jeotermal kaynakların varlığı	Sanayinin gelişmemiş olması.
Verimli tarım arazileri ve geniş meraların varlığı	Eğlence ve sosyal imkânların sınırlı olması
Hayvancılığın gelişimi için önemli potansiyelin varlığı	Kışların çok uzun ve sert geçmesi
Zengin su kaynaklarının varlığı	Yayla ve meraların su ve ulaşım problemleri
Önemli kış turizm merkezlerinin varlığı	Modern üretim tekniklerinin kullanılmaması
Doğal ve kültürel zenginliklerin varlığı	Ulaşımında tamamlanmamış projelerin varlığı
Zengin aromatik ve endemik bitkiler ile zengin yaban hayatının varlığı	Su kaynaklarından yeteri kadar faydalanamama sorunu
Ulaşım açısından önemli bir kavşak olma potansiyeli	Hayvancılıkta markalaşamama sorunu
Profesyonel ve amatör spor branşları için nitelikli tesislere sahip olma	Seracılık açısından fırsatların değerlendirilmemesi
İki önemli üniversitenin varlığı	Tarımsal alanların yetersizliği
Çok sayıda tarihi ve kültürel zenginliğe sahip olması	Yerel halkın girişimcilik ve yeniliklere karşı olumsuz yaklaşımı
Önemli sağlık merkezlerinin varlığı	Birlikte çalışma kültürünün oluşmaması
Alternatif enerji kaynakları için cazip bir yer olması	Bilinçsiz markalaşma çalışmaları
Genç ve dinamik bir nüfus varlığı	Nüfusun il dışına göçme eğilimi.
Zengin yer altı kaynakları (Oltu Taşı)	Nitelikli nüfus göçü
Önemli tarihi geçmiş ve tarihe mal olmuş şahsiyetlerin varlığı	Kent politikalarına sivil toplum kuruluşlarının katılım gösterme imkânının olmaması
Özgün geleneklerin sürdürülmesi	Üretilen ürünler için pazar sorunu
Üniversite ve sanayi arasındaki mevcut işbirliği	Toplumsal entegrasyonun sağlanamaması
Her geçen gün canlılık kazanan ticari faaliyetler	
Organik tarım ve hayvancılığa uygun alanların varlığı	
Alternatif enerji kaynaklarının varlığı (jeotermal, su ve güneş)	
Fırsatlar	Tehditler
Büyük ölçekli kamu ve özel sektör yatırımlarından faydalanma olanakları	Sosyal yardımların ortaya çıkardığı olumsuz etki
Hükümetle olumlu ilişkiler kurarak yatırımları çekme potansiyeli	1. derece deprem kuşağında bulunması
Turizme yönelen kişi sayısının artışı	Uluslararası faaliyet gösteren firmaların azlığı
Enerji nakil hatları üzerinde bulunması	Yerel sermayenin kenti terk etme eğilimi
Kış olimpiyatlarına aday gösterilmesi	Ekonomik kriz söylemleri
Yabancı turist ve yatırımcının artan ilgisi	Kalifiye iş gücünün kente olumsuz bakışı
Ucuz işgücünün dış yatırımcıları çekme potansiyeli	Olumsuz iklim koşulları
Sanayi teşvik politikaları	Teknolojiye yönelik uzun vadeli proje ve politikaların bulunmaması
Teknolojiye yönelik yatırımların artış göstermesi	Terör tehlikesi
İran'ın dış dünyaya açılması	Uzun vadeli hayvancılık politikalarının olmayışı

Kentin sahip olduğu güçlü yönler değerlendirildiğinde genellikle doğal ve kültürel zenginlikler ve hizmet sektöründeki gelişmelerin ön plana çıktığı görülmektedir. Buna karşın sanayi, girişimcilik, yenilikçilik, modernleşme ve markalaşmaya karşı direnç ve toplumsal birlikteliğin sağlanmaması, kentin önemli zayıflıkları arasında gösterilmektedir. Kentin karşılaşılabileceği en önemli fırsatlar hükümet destekleri, kış olimpiyatları, enerji nakil hatları üzerinde bulunması ve teşvik politikaları şeklinde sıralanırken; tehditler olarak terör tehlikesi, sermayenin ilgisizliği, sosyal yardımlar ve olumsuz iklim koşulları gösterilmektedir. Ancak son dönemlerde yapılan yeni yatırım ve politikalarla belirtilen zayıflık ve tehditlerin giderileceği ve kentin hızlı bir kalkınma gerçekleştireceği düşünülmektedir.

Erzurum Büyükşehir Belediye Başkanlığının sitesinde kent için misyon ve vizyon belirtilmektedir. Kent misyonu olarak "Erzurum'da yaşayan vatandaşlarımıza ve ziyaretçilerimize yüksek kalitede planlı, sürdürülebilir yerel hizmetleri vererek yaşanılabilir bir kent imkânı sunmak" belirlenmişken; kent vizyonu olarak, "Dünyanın her yerinden insanların görmek ve yaşamak için arzuladığı; tarihi, kültürel ve doğal zenginlikleri ile yaşanabilir; yaşam kalitesi yüksek; bölgesindeki şehirlere öncü ve örnek bir

Erzurum” belirlenmiştir. Yukarıda belirtilen misyon ve vizyon ifadelerinin kentin uzun vadeli gelişimi için yeterli görülmemektedir. Misyon ve vizyon ifadeleri içerisinde kentin ekonomik yönden kalkınmasına doğrudan katkı sağlayacak başta sanayi sektörü olmak üzere, hizmetler ve turizm sektörlerine atıfta bulunmanın faydalı olacağı düşünülmektedir. Çünkü bu sektörler kentin kalkınması için en önemli potansiyeli barındıran alanlar olarak görülmektedir. Aynı zamanda kentlerin kalkınmasına önemli oranda etki edecek paydaşlar arası kolektif bilincin oluşturulması, uluslararası entegrasyonun sağlanması, teknolojik yeniliklerin takibi, girişimciliğin yaygınlaştırılması ve uluslararası spor organizasyonlarının bu ifadeler içerisinde yer almasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kentlerin stratejik pazarlama planında misyon ve vizyon belirlendikten sonra pazar bölümlendirme ve hedef pazar seçimi yapılmaktadır. Erzurum kentinin yukarıda belirtilen özellikleri kapsamında ana pazar bölümleri olarak yatırımcılar, tacirler, kent sakinleri ve başka kente göç eden Erzurumlular, çalışanlar, öğrenciler ve ziyaretçiler olarak belirlenmesi uygun görülmektedir. Yatırımcılar neredeyse tüm kentler için hedef grup içerisinde değerlendirilen ve kentlerin gelişim ve kalkınmasında doğrudan etkili olan bir hedef kitledir. Bu nedenle kentler tüm sektörler (tarım, hayvancılık, sanayi, hizmet ve turizm gibi) yönelik yatırımcılara cazip fırsatlar sunarak kente çekmeye çalışmaktadırlar. Özellikle sanayiye yönelik yatırımların gelişmesi hem kent sakinlerinin başka yerlere göç etmesini engellemekte hem de başka kentlerden kente yeni yerleşimciler çekmektedir. Özellikle denizi olmayan kentler açısından önem arz eden bu unsur, Erzurum kenti için de en önemli kalkınma aracı olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda ekonomik yönden gelişen kentin kalkınmasıyla birlikte ziyaretçi, tacir, nitelikli çalışan ve öğrenci gibi diğer pazar bölümlerinin kente yönelimi hızlanmaktadır. Kent tüm bu unsurlar açısından önemli fırsatlar barındırmaktadır. Alışveriş merkezleri, fuar alanları, ulaşım yatırımları, gelişmiş sağlık tesisleri, iki önemli üniversite, modern ve gelişmiş spor tesisleri, çeşitli doğal güzellikler ile zengin tarihi ve kültürel miras kentin pazar bölümleri için ön plana çıkan fırsatları arasında gösterilmektedir. Belirlenen bu bölümler içerisinde başta yatırımcılar olmak üzere tüm grupların kent için önemli değerler oluşturacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla hedef pazar bölümü olarak yatırımcı, nitelikli çalışan, ziyaretçi ve sporcular üzerine yoğunlaşmanın faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hızlı bir şekilde küreselleşen dünyada kar amaçlı kuruluşlarla birlikte, kar amacı gütmeyen kuruluşların da stratejik planlamayı yaygın bir şekilde kullanmaya başladığı görülmektedir. Özellikle son dönemlerde kar amacı gütmeyen kuruluşlardan olan kent yönetimlerinin bu alanda kentin ekonomik, sosyal, siyasal, kültürel ve mekânsal olarak kalkınmasını sağlamak amacıyla stratejik planlamaya başvurdukları görülmektedir. Kentler, stratejik pazarlama planı ile yakın ve uzak çevresinde cereyan eden olayları izleme ve kontrol etme imkânına sahip olduğu gibi, kendi bünyesinde barındırdığı kaynaklardan da etkin bir şekilde yararlanma fırsatı elde etmektedir. Stratejik planlar, kentin fiziki unsurlarının geliştirilmesinin yanı sıra farklı kültür ve ritimlerin bir arada yaşayabileceği, sivil toplum faaliyetlerinin etkin bir şekilde işletildiği, toplumsal birlikteliğin sağlandığı ve daha yaşanabilir kentlerin oluşumuna da katkı sağlamaktadır. Kentlerin yaşanabilirliği ve rekabet edebilirliği unsurlarından yola çıkarak Erzurum kentinin mevcut durumunun belirlenmesi, belirlenen bu durum kapsamında, stratejik adımların ortaya konması ve kentin geleceğinin şekillendirilmesi oldukça önem arz etmektedir. Bu kapsamda Erzurum’un sahip olduğu değerlerin belirlenmesi amacıyla kentin yerel yöneticileri ve yerel halkı ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda kentin tarihi, sosyo-kültürel, işlevsel ve fiziki (doğal ve yapay) unsurlar açısından oldukça zengin bir kent olduğu ifade edilmiştir. Bu unsurlar içerisinde Çifte Minareli Medrese, Ulu Cami, Tabyalar, Üç Kümbetler, Erzurum Evleri, Palandöken Dağı, Tortum Şelalesi, Narman Peri Bacıları, Oltu Taşı, aromatik bitkiler, coğrafi ve jeopolitik konum, soğuk hava, Nene Hatun, Abdurrahman Gazi, çağ kebabı, kadayıf dolması, aşıklık geleneği, cirit, türküler ve lehçe en fazla ön plana çıkan unsurlar arasında görülmektedir. Bununla beraber kentte yapay olarak oluşturulmuş spor tesisleri, alışveriş merkezleri, telekomünikasyon merkezleri, üniversiteler, sağlık merkezleri, konaklama ve dinlenme tesisleri, ulaşım projeleri ve lojistik merkezi gibi çok sayıda cazibe unsuru belirlenmiştir. Katılımcılar bu unsurların önemli potansiyel oluşturduğunu ancak kentin kalkınmasına çok fazla katkı sağlamadığını ifade etmişlerdir. Kentin yatırımcı, yerleşimci ve ziyaretçi istatistikleri incelendiğinde belirtilen olguyu destekleyen sonuçların varlığı görülmektedir. Bu nedenle belirtilen unsurların stratejik

bakış açısıyla yeniden değerlendirmeye tabi tutularak, katma değer oluşturacak markalaşma ve tanıtım faaliyetlerine ağırlık verilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Yönetmel unsurlar açısından kent bazı alanlarda başarılı kabul edilirken, bazı alanlarda oldukça başarısız olarak görülmüştür. Bu kapsamda kent yöneticileri, altyapı ve üst yapı çalışmaları, ulaşım, çevre düzenlemesi, spor organizasyonları ve tesisleşme, sağlık, eğitim, konaklama ve dinlenme merkezleri açısından oldukça başarılı görülmektedir. Buna karşın yöneticiler sanayileşme, tarım ve hayvancılık, markalaşma, paydaşsal birlikteliğin sağlanması, kültürel ve sanatsal faaliyetlerin yetersizliği ve pazarlama ve tanıtım çalışmaları açısından ise başarısız görülmektedir. Belirtilen unsurların kentlerin kalkınmasında birincil öneme sahip olduğu bilinmektedir. Son dönemlerde yapılan tesisleşme çalışmaları ile birlikte kentin yıl boyunca çok sayıda amatör ve profesyonel spor faaliyetine ev sahipliği yaptığı bilinmektedir. Bununla beraber yapılan yeni yatırımlarla birlikte kent, bölgenin en önemli sağlık ve eğitim merkezi olma yolunda ilerlemektedir. Tüm bu faaliyetlerin önemli bir potansiyel oluşturduğu bilinmektedir. Ancak kent yönetimi, gelişim ve kalkınma açısından daha fazla önem arz eden tarım, sanayi ve pazarlama faaliyetleri açısından yeterli görülmemektedir. Bu kapsamda kentin oldukça az sayıda sanayi kuruluşuna ev sahipliği yaptığı, önemli potansiyel barındıran tarım ve hayvancılık alanında yetersiz kaldığı ve mevcut değerlerin hedef kitleye etkin bir şekilde ulaştırılmadığı görülmektedir. Bu durumda tarım ve hayvancılığa yönelik sanayi faaliyetlerinin geliştirilmesi ve markalaşmaya gidilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kentte gelecekte tarım, hayvancılık, doğa ve tarih turizmi, kış sporları, futbol, atletizm, sağlık, eğitim ve ticaret gibi sektörlerin ön plana çıkacağı düşünülmektedir. Son dönemlerde yapılan yatırımlarla beraber tarım ve hayvancılık alanında önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Hayvan pazarları ve hayvan borsası çalışmaları, hükümet teşvikleri, mera ve yaylaların ıslah çalışmaları bu alanda önem arz çalışmalardandır. Bununla beraber kentin yakın gelecekte önemli bir spor merkezi olma yolunda ilerlediği görülmektedir. Kentte ülkenin en önemli kış sporu tesisleri bulunmaktadır. Bunun yanı sıra kentin doğal doping etkisi yapan temiz havası ve yapılan yeni tesisler çok sayıda futbol ve atletizm takımını kente çekmektedir. Ayrıca devam eden ulaşım projeleri, sağlık ve eğitim tesisleri ve diğer çalışmalarla birlikte kentin yakın gelecekte bölgenin en önemli spor, eğitim, sağlık, alışveriş ve ticaret merkezi olabileceği düşünülmektedir.

Kent sakinleri de kentlerin kalkınma ve gelişiminde önemli bir yere sahiptir. Sakinlerin girişimcilik seviyesi, yeniliklere karşı tutumu, risk alma davranışı, eğitim seviyesi ve birlikteliğinin kalkınma üzerinde doğrudan etkili olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda yerel halkın belirtilen nitelikler çerçevesinde yeterli olmadığı ifade edilmiştir. Buna karşın kent sakinlerinin vatansever, güvenilir, yardımsever, misafirperver ve geleneksel bir yapısının olduğu belirtilmiştir. Bu özelliklerin kentler için önemli değer oluşturan yaşanabilirlik ve birlikte yaşama bilincinin oluşumuna katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Ayrıca halkın girişimcilik, yenilikçilik ve birlikteliğinin geliştirilmesine yönelik projeler yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Rakip olarak kent için çok sayıda öneride bulunulmuştur. Bu kapsamda Bursa, Kayseri, Gaziantep, Kahramanmaraş, Elazığ, Trabzon, Van, Bayburt ve Ardahan gibi çok sayıda kent rakip olarak önerilmiştir. Belirtilen tüm illerin rakip olarak belirlenmesinin uygun olmadığı düşünülmektedir. Çünkü bu kentlerin büyük bir çoğunluğu, kapsam, gelişmişlik, erişilebilirlik, faaliyet alanları, ekonomi, tarihi ve sosyo-kültürel açısından denk değildir. Anlamlı bir rekabet analizi yapmak için her alanda denk özelliklere sahip kentlerin belirlenmesi uygun görülmektedir. Bu kapsamda Erzurum kenti için rakip olarak coğrafi, yönetmel, sosyal, tarihi ve işlevsel unsurlar açısından benzer olan Kayseri, Gaziantep, Malatya, Kahramanmaraş ve Elazığ kentlerinin seçilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Yapılan çalışmada kentin hedef kitlesi değerlendirildiğinde yerel halk, öğrenciler, memurlar, sporcular ve tacirlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu sonuç, kentin sanayi olarak gelişmediğini ve ekonomik faaliyetlerin genellikle hizmet sektörü üzerinde yoğunlaştığını göstermektedir. Hizmet sektörü de kentsel gelişimin öncü faktörleri arasında değerlendirilmektedir. Çok sayıda özgün hizmet kurumu ve ürününün bulunduğu kentte, verilen hizmetlerin farklılaştırılarak yüksek katma değer oluşturan hizmetlere dönüştürülmesi ve bu şekilde pazarlanmasının fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca gelişen hizmet sektörünü destekleyecek sanayi kuruluşlarının geliştirilmesine de ağırlık vermek gerekmektedir.

Yapılan SWOT analizi sonucunda tarihi, coğrafi, sosyo kültürel ve işlevsel unsurlar açısından kentin çok sayıda fırsat barındırdığı; buna karşın yönetsel unsurlar olarak değerlendirilen tarım, sanayi, girişimcilik, yenilikçilik, markalaşma ve modernleşme açısından ise oldukça zayıf kaldığı belirlenmiştir. Ayrıca kentin fırsatları olarak teşvik politikaları, artan gelir seviyesi ve yaygınlaşan turizm faaliyetleri; tehditleri olarak ise iklim, terör ve ekonomik krizler belirlenmiştir. Belirlenen bu özellikler çerçevesinde kentin misyon ve vizyonunun belirlenmesine yönelik önerilerde bulunulmuştur. Bu kapsamda kentin mevcut misyon ve vizyon ifadelerinde ekonomik gelişme, kolektif bilincin oluşturulması, uluslararası entegrasyon, teknolojik yenilikler, girişimcilik, uluslararası spor organizasyonları ve yaşanabilirlik ibarelerinin eklenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Yapılan tüm çalışmalar sonucunda kentin pazar bölümü ve hedef pazar seçimi için çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Bu kapsamda pazar bölümleri olarak, yatırımcılar, tacirler, kent sakinleri ve başka kente göç eden Erzurumlular, çalışanlar, öğrenciler, sporcular ve ziyaretçiler belirlenmiştir. Kentsel kalkınma açısından düşünüldüğünde en önemli pazar bölümünün yatırımcılar olduğu değerlendirilmektedir. Özellikle sanayiye yönelik yapılan yatırımların, kentte var olan tüm paydaşların kalkınmasına etki etmesi nedeniyle, bu hedef kitle, tüm kentler tarafından talep edilmektedir. Bununla beraber kentin önemli doğal tarihi ve kültürel değerler içermesi ve ülkenin en önemli kış sporları merkezi olması nedeniyle, ziyaretçiler ve sporcularında önemli bir hedef pazar olduğu düşünülmektedir. Ayrıca sağlık, eğitim ve alışveriş açısından da çok cazip fırsatlar barındıran kentin, bu alanda da pazar çalışmalarını yapması faydalı görülmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler, diğer çalışmalar ve kentlerin internet sayfalarındaki genel bilgileri incelendiğinde ülkemiz genelinde ve Erzurum kenti özelinde stratejik planlamaya etkin bir şekilde başvurulmadığı görülmektedir. Yapılan az sayıdaki çalışmalarda ise, kentin sorunlarının ve bu sorunların çözümüne yönelik önerilerin yeterli olmadığı görülmektedir. Bu kapsamda Bayraktaroğlu ve Kömürcüoğlu (2015) çalışmalarında belirttiği gibi kentlerin önemli bir bölümü stratejik pazarlama planının parçalı paydaş yapısını kabul etmesine rağmen oldukça az sayıda kentin misyon ve vizyonunda bu ifadeler yer verdiği görülmektedir. İyi hazırlanmış ve vizyoner özellikler barındıran bir kent kalkınma planının önemli marka kentler yarattığı gerçeğinden yola çıkarak, Erzurum kentinin de bu alanda uzun vadeli ve kent kaynakları ile desteklenmiş projeler üretmesi kaçınılmaz görülmektedir. Bu kapsamda kenti ekonomik ve sosyal yönden kalkındıracak sanayi ve turizm sektörüne yönelik çalışmalara ağırlık vermenin faydalı olacağı düşünülmektedir. Sanayi sektörünü geliştirmek için tarım ve hayvancılık sektörünün önemli bir girdi oluşturacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda uzun vadeli yatırımlarla öncelikle tarım ve hayvancılık sektörünün nitelik ve nicelik olarak geliştirilmesi ve buna bağlı olarak bu ürünleri işleyecek sanayi kuruluşlarının yaygınlaştırılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca kent, farklı beklentiler içinde seyahat eden ziyaretçiler için de çok sayıda doğal, tarihi, sosyo-kültürel ve işlevsel zenginlik barındırmaktadır. Bu kapsamda yine yapılacak uzun dönemli politika ve tanıtım faaliyetleri ile kentin önemli bir spor kenti olabileceği düşünülmektedir. Yapılan incelemelerde kentte bu unsuru destekleyecek çok sayıda zenginliğin bulunduğu ve kentin mevcut alt yapı ve üst yapı yatırımları ile bu beklentiyi karşılayabileceği görülmektedir.

Çalışma, niteliği itibariyle tek bir ilde ve bu ilin mülki idare amirleri ile nitel veri toplama yöntemleri ile gerçekleştirilmiştir. Farklı il ve bölgelerde ve daha kapsamlı nicel çalışmalarla daha aydınlatıcı sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırmacı ve uygulayıcıların ülkemiz kentlerinin en önemli sorunlarından olan paydaşsal birlikteliğin sağlanmasına ve sanayi sektörünün geliştirilmesine yönelik çalışmalara yönelmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu yöndeki çalışmaların, kentlerin stratejik pazarlama planı üzerinde de olumlu bir etkide bulunacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- ALTUNIŞIK, R. (2012), *Stratejik Pazarlama Planlaması*, Ömer Torlak ve Remzi Altunışık (Ed.), Pazarlama Stratejileri içinde (ss. 47-72), İstanbul: Beta Yayınları.
- BAŞPINAR, O. (2015), *Şehir Markalaşması ve Ankara Örneği*, Uzmanlık Tezi, Ankara: Türk Patent Enstitüsü Markalar Dairesi Başkanlığı.
- BAYRAKDAROĞLU, F. ve KÖMÜRCÜOĞLU, F. (2015), Stratejik Kent Yönetimi'nde Paydaşlar: Şehirlerin Misyonlarına Yönelik Bir İnceleme, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(38), 852-858.

- BOZKURT, Ö. ve ALTUNDAŞ, Y. (2013), Bölgelerin Turizm Potansiyelinin Belirlenmesinde SWOT Analizi: Akçakoca Örneği, *14. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı* (ss. 1301-1316), Erciyes Üniversitesi Türkan-Tuncer Haşçalık Turizm Fakültesi, 05-08 Aralık 2013.
- DEFFNER, A. ve LIOURIS C. (2005), City Marketing: A Significant Planning Tool For Urban Development in A Globalised Economy, *45th Congress of the European Regional Science Association Vrije Universiteit Amsterdam "Land Use and Water Management in a Sustainable Network Society"* 23 – 27 August 2005.
- GEYİK, M. ve COŞKUN, R. (2004), Şehirler Arası Rekabette Bilginin Yeri, *3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Eskişehir, 677-685.
- HALEPOTO I.A., SAHİTO, A.A., UQAILİ, M.A. ve CHOWDHRY, B.S. (2015), *Multi-Criteria Assessment of Smart City Transformation Based on SWOT Analysis*, <https://www.researchgate.net/publication/280773874>. Erişim Tarihi: 10.08.2017.
- İLGÜNER, M. ve ASPLUND, C. (2011), *Marka Şehir*, İstanbul: Marketing Yayınları.
- KARZEMİ, F., ABOLHASSANİ, L., RAHMATİ, E.A. ve AMİN, PS. (2018), Strategic Planning for Cultivation of Fruit Trees and Shrubs in Urban Landscapes Using the SWOT Method: A Case Study for the City of Mashhad, Iran. *Land Use Policy*. 70, 1–9.
- KOTLER, P., HAİDER, D.H. ve REİN, I. (1993), *Marketing Places : Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, New York: Maxwell Macmillan International.
- KOTLER, P., APLUND, C., REİN, I. ve HAİDER, D. (1999), *Marketing Places Europe: How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to Cities, Communities, Regions and Nations in Europe*, New York: Financial Times Prentice-Hall.
- KOTLER, P., NEBENZAHL, I., LEBEDENKO, V., RAINISTO, S., GERTNER, D. VE CLIFTON, R. (2004), Opinion Pieces 'Where is Place Branding Heading?', *Place Branding*, 1(1), 12-35.
- KOZAK, N. (2014), *Turizm Pazarlaması*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- LERTNER, H. (1990), Cities in Pursuit of Economic Growth: The Local State as Entrepreneur. *Political Geography Quarterly*, 9(2), 146-170.
- METAXAS, T. (2005), Market Research and Target Market Segmentation in Place Marketing Procedure: A Structural Analysis, *Discussion Paper Series*, 11(3), 47-60.
- MEÇİK, O., GENÇ, E. ve KARABACAK, M. (2013), Uşak Ekonomisi ve Yerel Dinamiklerin Rolü, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 48-69.
- ÖZTUNALI KAYIR, G. (2005), Antalya'nın Yönetiminde "Kent Vizyonu" Etkili Bir Araç Olabilir, *Mülkiye Dergisi*, 19 (246), 185-205.
- PAZOUKİ M., JOZİ, S.A. ve ZİARİ, Y.A. (2017), Strategic Management İn Urban Environment Using SWOT and QSPM Model, *Global J. Environ. Sci. Manage*, 3(2), 207-216.
- RAİNİSTO, S. K. (2003), *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*, (Business Doctoral Dissertations) Finland: Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business.
- RİZZİ, P. ve DİOLİ, I. (2009), *Strategic Planning, Place Marketing and City Branding: The Italian Case*, CCSCT, file:///C:/Users/LENOVO/Desktop/Rizzi%20ve%20Dioli.pdf
- ŞAHİN, B., KAHVECİ, H. ve SÖNMEZ, B. (2013), İşletmelerde İtibar Yönetimi Faaliyetleri ve Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar: Müşteri Otel Tercihleri Üzerine Bir Araştırma, *14. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, (ss. 755-774), Erciyes Üniversitesi Türkan-Tuncer Haşçalık Turizm Fakültesi, 05-08 Aralık 2013.
- ŞARKAYA İÇELLİOĞLU, C. (2014), Kent Turizmi ve Marka Kentler: Turizm Potansiyeli Açısından İstanbul'un SWOT Analizi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 37-55.

- TOKGÖZ, N. (2012), *Stratejik Yönetim ve İlgili Temel Kavramlar*, Deniz Taşçı ve İ. Cemil Ulukan (Ed.), *Stratejik Yönetim I* (ss.1-23), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- TORLAK, Ö. ve ALTUNIŞIK, R. (2012), *Pazarlama Stratejileri: Yönetimsel Bir Yaklaşım*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- WARREN, R., ROSENTRUB, M.S. ve WESCHLER, L.F. (1992), Building Urban Governance: An Agenda for the 1990, *Journal of Urban Affairs*, 14, 399-422.
- YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK, H. (2008), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- YILMAZ, R. (2016), Kentlerin Karşılaştırmalı Üstünlüklerinin Belirlenmesi: Tekirdağ İl ve İlçeleri Örneği, *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (1), 131-142.
- ZEREN, H.E. (2011a), *Marka Kent Oluşturma Bağlamında Stratejik Kent Yönetimi: Karaman Kenti İçin Bir Model Önerisi*, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ZEREN, H.E. (2011b), Stratejik Kent Yönetimi ve Kent Markası Oluşturma Süreci, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 175-200.
- http://www.planlama.org/new/images/stories/Dokuman/istanbul_cdp/4_swot_analizi.pdf Erişim Tarihi: (30.05.2017).