

# Marka Şehir Oluşturma ve Bursa Şehrinin Markalaşması İçin Yol Haritası

---

Melih TORLAK<sup>1</sup>

## Özet

Ürün ve hizmetler gibi Şehirler de marka olarak konumlandırılmaktadır. Günümüz küresel dünyasında, hızlı değişimler, krizler ve yoğun rekabet ile baş edebilmek için Şehirlerin marka olarak konumlandırılması büyük önem taşımaktadır. Marka Şehirler, cazip olanakları ile dünya arenasında ön planda yer alarak Şehir sakinlerinin hem sosyal hem de ekonomik standartlarını yükselterek ülke ekonomisinin gelişimine katkıda bulunmaktadır. Bu alıŐma kapsamında, marka ve ilgili kavramlar incelenmiş; Bursa Şehrinin bir markaya dönüşebilmesi için hangi adımların uygulanması gerektiğine dair bir model sunulmuŐtur.

**Anahtar Kelimeler:** Marka, marka Şehir, Bursa, destinasyon yönetimi, stratejik yönetim.

## Creating City Branding and Roadmap for Branding of City of Bursa

### Abstract

Just as products and services, cities are also well positioned as a brand. Positioning of cities as a brand would give an opportunity for coping with rapid changes, crisis and intense competition in today's global world. Moreover, city branding contributes to the development of the national economy as a result of the increase in both social and economic life standards in the city. This study examines the concept of brand and

---

<sup>1</sup> Türk Hava Yolları, Online Bölgesel Pazarlama Őefi, mtorlak@thy.com

*explores the required processes of how city of Bursa could be positioned as a city branding.*

**Keywords:** Brand, city branding, Bursa, destination management, strategic management.

## Giriş

Hızlı değişim sürecinin yaşandığı küreselleşen dünyada, rekabet sadece ülkeler ve şirketler arasında değil, aynı zamanda şehirler arasında da yaşanmaktadır. Bu rekabet ortamında, ülkelerin gelişmesi ve kalkınmasında büyük rol oynayan turizm, ticari getirisi yüksek ve sürekli büyüme kaydeden bir sektör olarak öne çıkmaktadır. Dünya turizm pazarından pay alabilmek için, ürün ve hizmetlerin markalaşması gibi şehirlerin de markalaşmasının mümkün olduğu düşünüldüğünde; şehirlerin ekonomik, siyasal ve sosyal alanlarda uzun vadeli stratejilerini belirlemeleri, planlı ve sürdürülebilir bir şekilde bu değişimi yönetmeleri şehirlerin markalaşması sürecinde büyük önem taşıyacaktır.

Şehir markası; ekonomik, siyasal ve toplumsal değişimlerden şehirlerin daha çok etkilenmesinden dolayı ürün-hizmet markalaşmasından daha zor inşa ediliyor olsa da; marka şehirler, hem şehirde yaşayanların refah düzeyinde hem de ülke ekonomisinin gelişmesinde önemli rol oynamaktadır.

Farklı deneyimler elde etmek amacıyla seyahat eden ziyaretçilerin artması, şehir markalaşmasında yerellik unsurunu ön planda tutarak farklı bir yaşam tarzı sunma gerekliliğini doğurmuştur. Konaklama tesisleri ve yeme-içme olanaklarında kalite aranmasının yanı sıra altyapı, çevresel unsurlar ve şehir sakinlerinin söz ve davranışları bir şehrin marka değerini büyük ölçüde etkilemektedir.

Bu çalışmanın amacı, şehir markalaşması sürecinde Bursa şehrini tarihsel, kültürel, ekonomik, sosyal ve siyasal açılardan değerlendirerek uygulanabilir ve sürdürülebilir bir şehir markası modeli sunmaktır. Zengin tarihsel-kültürel mirasa sahip olması, ekonomik ve sosyal refah seviye-

sinin iyi durumda olması ve Bursa'daki idarecilerin marka şehir konusu ile yakından ilgilenmeleri nedeniyle Bursa şehri çalışma konusu için örnek seçilmiştir. Çalışmanın temel amacı, zengin tarihi ve kültürü içinde barındıran Bursa'nın özgün bir imajla konumlandırılması ve dünyanın önde gelen kültürel turizm merkezlerinden biri haline getirilmesi için sürdürülebilir bir marka yönetim sürecine katkı sağlamaktır.

Çalışmanın içeriğinde, marka ve şehir markalamının teorik bilgisi ile şehir marka sürecinin oluşumunda yapılması gerekenler aktarılmıştır. Bursa'nın marka şehir olması için, (Şehre ilişkin istatistiksel veriler T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, TÜİK, TİM vb. kuruluşların raporlarından alınmıştır. Bursa'daki Özel-Kamu sektörü ve STK-Sivil Toplum Kuruluşları ile derinlemesine mülakat yapılarak Bursa'nın marka şehir olabilmesi hakkında idarecilerin düşünce, tutum ve davranışları öğrenilerek bir yol haritası hazırlanmıştır.

## **Kavramsal Çerçeve**

### **Marka Kavramı**

Literatüre baktığımızda tek bir marka tanımından öte, çeşitli ve birbirini destekleyen marka tanımları ile karşılaşırız. Marka; herhangi bir ticari mal ya da ögenin benzerlerinden farklılaştırmasını sağlayan isimdir ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)). Ayrıca marka, müşteriye fiziksel ve duygusal mesajlar ileten bir karışımdır (Borça, 2008). Marka kavramı, hem üreticiye hem de tüketiciye çeşitli faydalar sunmaktadır. Marka, üreticiler için, ürünün taklitlerine karşı yasal olarak korunmasını sağlarken; tüketici açısından malın güvencesini sağlar.

Marka, ürünün fonksiyonel özelliklerinin ötesinde ürünün katma değerini artırmak anlamına gelmektedir (Farquhar, 1989). Marka sadece bir ürün, logo, slogan, tasarım ve paketlenme değildir; müşterilerin marka ile ilgili deneyimledikleri düşünce ve duyguların toplamıdır. Bir başka ifadeyle, somut ve soyut değerlerin birleşimidir. Soyut değerler, somut değerlerden daha önemli ve daha ön plandadır. Mesela, herhangi bir motosikleti değil de Harley Davidson marka motosikleti sürerken özgür-

lük, önemli bir paketi FedEx ile gönderirken güvenlik, Disney World dünyasını yaşarken büyülenmiş hissedilir. Marka, rasyonel ve duygusal boyutları olan vaatler setidir. İster bir ürün, ister bir hizmet, ister bir şehir olsun; markalaşma her şeyden önce bir gelecek tasavvuru ile başlar.

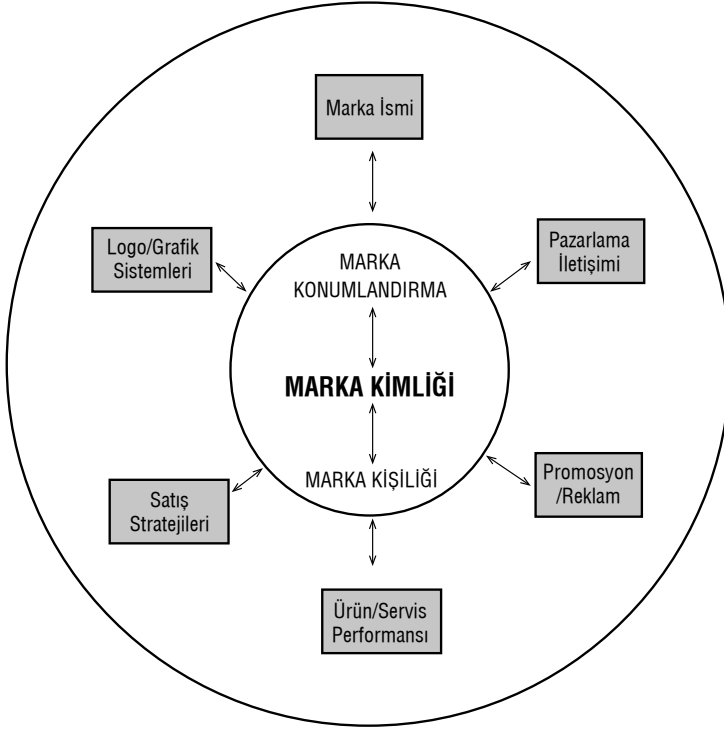
Tüm bunları göz önünde bulundurduğumuzda, ister birey, ister ürün veya hizmet, ister şehir olsun; sahip olunabilecek en değerli öğelerden birinin marka olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü rekabetin artarak devam ettiği günümüz dünyasında, belirli dönemlerde ortaya çıkan ekonomik krizlerde marka olmak avantaj sağlamakta, sürecin nispeten az kayıpla atlatılmasına yardımcı olmaktadır. Kriz zamanlarında marka, yüksek katma değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Markalar, müşterilerin zihninde diğerlerinden farklı olarak konumlandırıldığı için yüksek fiyatlamaya imkân sağlamaktadır. Bir marka için, yeni müşteriler elde edebilmek ve sadık müşteri portföyüne sahip olmak, marka kimliğinin güçlenmesiyle beraber daha da kolaylaşmaktadır. Müşterilerin artması, markanın hem değerini hem de pazar payını artırmasına olanak sunarak uluslararası piyasada uzun dönemde rekabetçi bir statüye giden yolu açmaktadır.

Ayrıca marka, müşterinin ürün kararlarında karşılaşıacağı riskleri de azaltır. Satın alma ve tüketim sırasında müşterilerin algıladığı birbirinden farklı birçok risk bulunmaktadır (Keller, 2003).

- Fonksiyonel Risk: Ürünün beklentileri karşılayıp-karşılayamamasıdır.
- Fiziksel Risk: Ürün kullanımının, müşterinin sağlığını tehdit etmesidir.
- Finansal Risk: Ürünün ödenen fiyata değip-değmeyeceğidir.
- Sosyal Risk: Toplum içinde ürünün kabul görüp-görmemesidir.
- Psikolojik Risk: Ürünün müşterinin zihinsel yapısını etkilemesidir.
- Zaman Riski: Ürünün, müşteri beklentilerini karşılayamaması halinde, müşterinin benzer ürünü bulması ile oluşacak fırsat maliyetine yol açıp-açmayacağıdır.

## Marka Kimliği ve Kişiliği

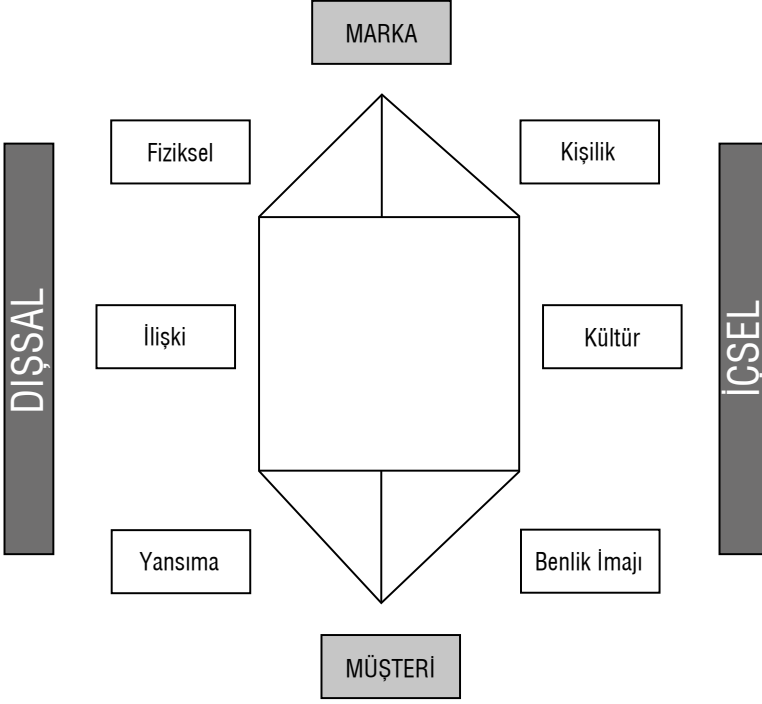
Markaya amaç ve anlam kazandıran marka kimliğinin oluşturulması sürecinde, marka yöneticileri, müşterilerinin markayı nasıl algılamak istediği sorusuyla karşı karşıya kalırlar.



Şekil 1. Marka Kimlik Yapısının Elementleri

Marka kimliği, uzun dönemli olarak oluşturulan çekirdek değeri temsil ederken aynı zamanda kişilik ve konumlandırma ile de yakından ilişkilidir. Örneğin, markanın ismi, pazarlama iletişimi, promosyon ve reklam içerikleri, ürün ve servis performansı, satış stratejileri, logo ve grafik sistemleri ile marka kimliği müşteriye iletilmiş olur (Upshaw, 1995).

Marka kimliğinin altı boyutu vardır (Kapferer, 2008):



**Şekil 2.** Marka Kimliği Prizması

Markanın temeli, somut katma değeri, ismi, rengi, logosu, nitelik ve ambalajı markanın fiziksel boyutunu temsil ederken, zamanla inşa edilen markanın karakteri kişilik boyutunu oluşturur. Her markanın ayrı bir kişiliği vardır. Markanın fiziksel ve kişilik boyutundan ayrı olarak, müşteriyle nasıl ilişki kurduğu ilişki boyutunu, markayı besleyen değerler kültür boyutunu, müşterinin marka algısı yansıma boyutunu, müşterilerin kendilerini markayla ilişkilendirme boyutu benlik imajı boyutunu oluşturur. Örneğin, Apple müşteriyle ilişkisinde kendisini dost canlısı olarak ifade ederken; Nike ayrıcalığı, IBM ise düzenliliği ön plana çıkarır.

Marka kültürü olmaksızın kalıcı bir marka oluşturulamaz. Örneğin; Apple Kaliforniya kültürünün bir örneğidir, Boston ve Doğu yakasındaki markaların aksine toplumu değiştirmekle ilgilenir. Marka ve rakipler arasındaki farkı temsil eder. Örneğin, Mercedes Alman değerlerini sem-

bolize eder. Disiplin ve düzen en üst seviyededir, en yüksek hızda dahi mükemmel sürüş hâkimiyeti sağlar.

Müşteriler, kimliklerini inşa etmek için markaların yansıma boyutundan faydalanırlar. Ayrıca müşteriler markalara karşı, belirli içsel ilişkiler geliştirirler. Örneğin, Porsche alan kişilerin böyle bir araba alabilme güçlerini kanıtlamak istemesi bu noktada önemlidir. Böyle bir durumda markanın benlik imajı boyutu öne çıkmaktadır.

Yukarıdaki marka piramidinde yer alan fiziksel, ilişkisel ve yansıma boyutları marka teması olup zaman içerisinde değişkenlik gösterir. Kültür, kişilik ve benlik imajı marka stili olup kademeli olarak değişir.

Aaker'e göre marka kişiliği, marka ile ilişkili insani karakterlerin markaya yerleştirilmesidir (Aaker, 1997). İnsanlar gibi belli davranış kalıpları olan, fonksiyonel ve duygusal özellikleri içinde barındıran marka kişiliği, marka ve müşteri arasında bağlantı kurar. Marka kişiliği, insani özellikler olan, coşkulu, dürüst, yaratıcı, cesur, sert, zeki gibi sıfatları taşıyabilir. Örneğin; Apple yaratıcı, Malboro sert, Levi's coşkuludur. İnsanlar, marka gibi soyut varlıkları insana ait karakterlerle sembolize etme eğilimindedir. Bu yüzden her marka bir imaja ve bu imajı taşıyan belli bir kişiliğe sahip olmalıdır.

Aaker, yaptığı araştırmanın sonucunda müşterilerin markaları beş ayrı kişilik boyutuna göre algıladığını ifade etmektedir (Aaker, 1997):

- Samimiyet (gerçekçi, dürüst, haysiyetli, güler-yüzlü)
- Heyecan (cesur, esprili, hayal gücü kuvvetli, modern)
- Uсталık (güvenilir, zeki, başarılı)
- Entelektüellik (üst sınıf, çekici)
- Sağlamlık (kuvvetli, dayanıklı)

Marka kişiliği ile imajı arasında kavramsal bir karışıklık vardır. İki kavram arasındaki anlam karışıklığına şöyle açıklık getirebiliriz: Marka kişiliği, şirketin iletişim çabalarının bir sonucu iken, marka imajı müşterinin marka kişiliğini algılama biçimidir (De Chernatony ve Riley, 1998).

## Marka İmajı ve Konumlandırması

Marka imajı, marka kişiliğinin bir parçasıdır ve bir markanın değeri, imaj ve marka algısıyla ortaya çıkmaktadır. Kısaca marka imajı, bireyin zihin dünyasındaki marka algısıdır. Marka kişiliğinin aynadaki yansıyan görüntüsüdür (www.ama.org).

Marka imajı ile kimliği arasında temel fark, marka kimliğinde, kişi/kuruluş/şehirlerin kendilerini nasıl tanımladığı/gördüğü söz konusu iken, marka imajında ürün/hizmet/mekân/kuruluşların nasıl algılandığı ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle, imaj alıcılar tarafından algılanan, kimlik ise gönderici tarafından oluşturulan bir resimdir. Kullanıcılar/müşteriler tarafından ürün/hizmet/mekânın nasıl algılandığı ve bu algıların nasıl olması gerektiği kuruluşlar tarafından belirlenmektedir. Örneğin; Coca Cola en basit tanımıyla şekerli su içeren bir içecektir. Serinlik ve lezzet ile müşterilere fonksiyonel fayda sağlamaktadır. Ancak küresel bir firma olmasını bu fonksiyonel faydasından ziyade zihinlerde oluşturduğu duygusal marka imajına borçludur. “Mutluluk, paylaşım, canlılık” gibi marka imaj konumlandırması ile müşterinin zihninde Coca Cola farklı bir marka imajına sahiptir.

Konumlandırma süreci; bir ürün, hizmet, şirket hatta bir kişi ile başlayabilir. Ancak esasında konumlandırma; ürünle yapılan bir şey değil; ürünün potansiyel müşterinin aklında nasıl konumlandırıldığı ile alakalıdır (Ries ve Trout, 1993). Müşterilerin zihninde markanın rakiplerine göre fayda ve vaatlerinin yer almasıdır. Konumlandırma teorisinin karşıtı her şeyi öneren iletişim anlayışıdır.

Marka kimliği ve değer önerisinin bir ögesi olduğundan marka konumlandırması tutarlı olmalıdır. Bir başka ifadeyle, marka neyi vaat ediyorsa konumlandırma da ona göre yapılmalıdır (Kotler ve Keller, 2012).

Konumlandırmanın esasının özgünlük ve sahiplenme olduğunu göz önünde bulundurursak, marka bir özelliği sahiplendiğinde onu müşterinin zihninden çıkarmak artık çok zordur. Örneğin; bir deterjan birçok işe yarayabilir ancak yıllardır Ariel “*leke çıkarma*”, Alo ise “*beyazlatma*” teması üzerine konumlandırmasını yapmıştır. Bu şekilde temel konum-



landırma yapılması, diğer ürün özelliklerini yerine getiremedikleri anlamına gelmez. Bu şekilde konumlandırma yapılarak ürünü taklit edecek olası rakiplerin tehdidi engellenir (Borça, 2008).

Konumlandırma stratejisi olarak, farklı yaklaşımlardan bir veya birden fazlası birlikte kullanılabilir. Ancak tek bir yaklaşım üzerine odaklanması halinde daha etkili bir konumlandırma gerçekleştirilmiş olur. Konumlandırma stratejilerinde altı farklı yaklaşıma göre konumlandırma yapılabilir. Bunlar; ürünün özelliklerine göre (ürünü bir özellik ya da müşteri faydası ile ilişkilendirme), fiyat / kalite oranına göre, kullanıma göre (ürünü kullanım ile ilişkilendirme), kullanıcılara göre (ürünü kullanıcılarla ilişkilendirme), ürün sınıfına göre (örneğin; Caress marka sabunu sadece bir sabundan ziyade banyo ürünü olarak konumlandırılması), rakiplere göre (rakibe referans verme. Amerika Birleşik Devletleri'nde araba kiralama firması Hertz'e karşı Avis'in kampanyası: We're number two, so we try harder–Biz ikinciyiz, bu yüzden daha çok çalışıyoruz.) sınıflandırılmasıdır. (Jain, 1999).

Güçlü konumlandırma; net, açık ve tutarlı mesaj iletimini sağladığı için marka konumlandırma, işletmeler açısından stratejik bir karar noktasıdır. Bu nedenle, hedef pazar, müşteri, rakip, ürün, ürün bilgisi, fiyat ve dağıtım hakkında etkili analizler yapmak gerekmektedir (Can, 2007).

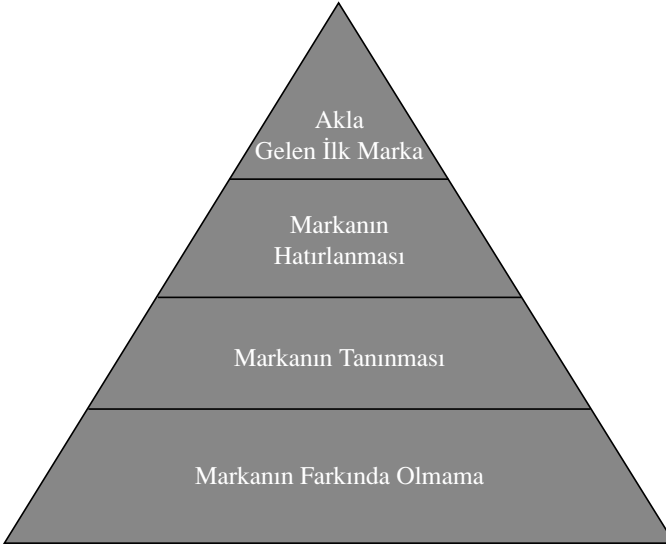
### **Marka Sadakati ve Farkındalığı**

Marka sadakati, müşterilerin sürekli olarak aynı ürün veya hizmet grubu içerisindeki aynı markadan, tekrar tekrar satın almasıdır (www.ama.org). Ayrıca, marka sadakati, müşterinin belirli bir markaya olan bağlılığı olarak da tanımlanabilir.

Günümüz rekabet dünyasında firmaya birçok getirisi olduğu için sadık müşteri kitlesi, şirketler için en önemli kazanç kapısı olarak görülmektedir. Çünkü sadık müşteriler daha çok satış, daha az maliyet ve bedava reklam anlamına gelir. Sadık müşteriler zamanla daha çok harcama yapar, daha az fiyat hassasiyeti gösterip daha çok kaliteye önem verirler. Mevcut müşteriyi elde tutma maliyeti, yeni müşteri bulmaktan çok daha

azdır. Yeni müşteri bulmak 4-6 kat daha maliyetlidir. Memnun müşteriler diğer potansiyel müşterilere firmadan bahsederek (Word of mouth-ağızdan ağıza) inandırıcı ve bedava reklam yaparak firmayı önerir (Pınar, 2010).

Marka farkındalığı ya da bilinirliği, belirli bir ürün dizisi içerisinde markanın potansiyel alıcı tarafından tanınma ve hatırlanma gücü olarak tanımlanabilir. Ayrıca marka ile ilgili isim, sembol, slogan gibi çağrışımların müşterinin zihninde yer alması anlamına gelmektedir.



**Şekil 3.** Marka Bilinirliği Piramidi

Birinci adım, bilinirliğin hiç olmadığı dolayısıyla, marka farkındalığının oluşmadığı süreçtir. İkinci adım markanın tanınması, gerekli pazarlama faaliyetleri ile müşterinin zihnine girme aşamasıdır. Üçüncü adım markanın hatırlanması, ilgili ürün ya da hizmet ile ilgili ipucu veya bir işarete rastlanıldığında markanın akla gelmesidir. En üst seviyede ise, diğer 3 basamaktaki unsurların adım adım yapılmasıyla markanın ilgili kategori ve sektörde akla gelen ilk marka haline gelmesidir (Aaker, 1991).

## Marka Değeri ve Deneyimi

Marka değeri, marka, mal ve hizmetin birleşiminden oluşur (Borça, 2008). Marka değeri, marka bilgisinden dolayı, müşterinin o markaya gösterdiği ilgi farklılığı olarak tanımlanabilir. Marka değeri, müşterilerin fiyat duyarlılığını azaltarak, rakiplerin pazara girişini engelleyerek, marka ve ürün hattının genişlemesine yardımcı olarak, pazarlama maliyetlerini azaltarak ve müşteriye güven vererek markanın farklılaşmasını sağlar (Pınar, 2010).

Marka deneyimi; bir markanın uyanları olan kimlik, ambalaj, iletişim ve çevresinin, markayı duyma, duygu, bilişsel ve davranışsal tutum olarak anımsatmasıdır (Brakus, Schmitt ve Zarantonello, 2009).

Standart ürün ve hizmetlerle rekabet ederek müşteri sadakati oluşturmak mümkün değildir. Küresel bir marka olmak için; muhteşem bir marka deneyimi oluşturmak gereklidir. Müşterilerde otantik ve kişisellik algısı oluşturmak ve müşterilerin duyma dünyasına girmek marka deneyimi için temel faktörlerdendir. Marka deneyimi, satın alma sürecinden önce başlayıp satın alma anı ve sonrasına kadar, uçtan uca yaşatılan ve oluşturulan bir tecrübe setidir. Marka deneyimi, uzun dönemde inşa edilir ve etkisi yıllarca devam eder.

## Marka Şehir Kavramı

Şehir pazarlama ile ilgili ilk yayın 1980’li yıllarda Hollanda’da yazılmış, sonrasında İngiltere ve Almanya gibi diğer Avrupa ülkelerinde de benzer örnekler görülmüştür. Şehir markası, Hollanda kökenli bir kavramdır. Şehir markalama ile aynı anlama gelen mekân markalama, mekân pazarlama, mekân satışı gibi kavramlar da kullanılmaktadır (Braun, 2008). Markalama yöntem ve kapsamı, hedef kitlenin algısında şehri daha çok istenebilir niteliklerle birleştirmek için bir pazarlama aracı olarak öne çıkıyor (Kavaratzis ve Ashworth, 2006).

Küreselleşen dünyada, marka şehirlerin oluşması ile “Dünya Şehirleri” kavramı karşımıza çıkmaktadır. Uluslararası arenada; inisiyatif kullanan, etkin politikalar üreten ve kendini iyi tanıtan şehirler ön plana çıkarak

ekonomik kazançlar sağlarken, rekabet edemeyen diğer şehirler geride kalmaktadır. Rekabet ortamı, şehirlerin farklılaşmasını ve markalaşmasını zorunlu kılmaktadır (Kaypak, 2013). Bu bilgiler ışığında şehir markası, bir şehrin sahip olduğu kültürel, tarihsel, doğal vb. özellikleriyle bütünleşerek diğer şehirlerden farklı, kendine özgü olarak uyguladığı bir imaj çalışmasıdır (Kaypak, 2013). “Biz kimiz?” (marka kişiliği) ve “Nasıl algılanıyoruz?” (marka imajı) soruları bir bütün olarak şehir markasının temelini oluşturmaktadır.

Marka şehrin, marka gücünü nasıl anlayabiliriz? Güçlü bir marka olmanın en önemli sonuçlarından biri, tatmin olmuş ziyaretçidir. Evine memnun olarak dönen her ziyaretçi, markayı daha da güçlendirmektedir. Eğer marka değerli kılınmak isteniyorsa ziyaretçi deneyimine, konfor ve güvenliğe önem vermek gerekmektedir. Çünkü ziyaretçilere göre, maddi etkiler ikincil plandayken duygusal etkiler, maddi etkilere göre daha önemli ve kalıcıdır. Diğer yandan, bir şehrin ucuz olması, onun marka değeri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir (Aksungur ve Kastal, 2007). Yaşadığı her anın, ziyaretçide olumlu bir etki bırakması için tüm paydaşların işbirliği gerekmektedir. Şehre ait unutulmaz seyahat anıları, ziyaretçi ile şehir arasında duygusal ilişkinin kurulmasını sağlar. Şehir markası, şehrin ziyaretçilere sağlayacağı tecrübelerin ve hedef kitleye sunulan mesajın birleşmesiyle oluşan prensipler bütünüdür. Diğer bir ifadeyle; şehir markası, “hizmet kalitesi ve tanıtım” faaliyetidir (Aksungur ve Kastal, 2007). Şehir markası, bir mekânı ayırt edici ve hatırlanabilir kılan öz karakterlerin bir karışımıdır.

Şehir markası oluşturma, marka stratejisi ve iletişimde elde edilen bilgilerin, mekânların ve şehirlerin geliştirilmesi için kullanılan yeni bir disiplindir. Bu disiplin, pazar ihtiyaçları ile şehrin öne çıkan güçlerini doğru şekilde ilişkilendirerek güçlü, olumlu ve şehrin farklı özelliklerinin şehre kalıcı bir avantaj sağlamasını temel alan bir anlayışı ifade etmektedir (Tanlasa, 2005).

Marka, bir şehrin sahip olduğu özellikleri geliştirmesi ve ziyaretçilerine doğru şekilde sunması için bir araçtır. Şehirler, marka ile güçlenir ve olumlu anlamda değişim gösterirler. Ziyaretçi ve yatırımcı çekemeyen

şehirler ne kadar büyük olursa olsun, marka şehir olarak isimlendirilemez ([www.markakent.blogspot.com.tr](http://www.markakent.blogspot.com.tr)).

### **Marka Şehir Olmanın Şehre Katkısı**

Küreselleşen dünyada rekabet edebilmek için şehirlerin farklılığının ön plana çıkartılması gerekmektedir. Şehirler, rakiplerinden farklılaşmış özgün hale gelerek marka olurlar. Şehir markası sayesinde şehir sakinlerinin gelir düzeyleri ve yaşam kalitesi (ulaşım, sağlık, haberleşme vb.) artar. Güçlü şehir markası sadece ziyaretçileri değil, aynı zamanda beyin göçünü ve yatırımcıları da ülkeye çeker. Ekonomik krizlerin yaşandığı durumlarda, marka şehirler daha az kayıpla bu süreci atlatır.

Şehirlerin kalkınması için gerekli olan kaynaklar her zaman içeriden temin edilemez. Bunun için şehirler, yurt içi ve yurt dışı ziyaretçiler, üniversite öğrencileri, nitelikli çalışanlar, alışveriş amaçlı gelen tüccarlar ve iş amaçlı gelen iş adamları gibi dış kaynakları çekmeye çalışır ([www.markakent.blogspot.com.tr](http://www.markakent.blogspot.com.tr)).

Marka şehirlerin en büyük somut göstergelerinden biri, öğrencilere, akademisyenlere ve yatırımcı yaşam alanı sağlaması, çalışma ortamlarının kalitesini artırması, yatırım imkânı sunması gibi faktörler sayesinde başarılı insanları şehre çekmesidir. Rekabet ve çekim gücünü artırmak için şehirler marka olarak konumlandırılmalıdır.

Stratejik şehir marka yönetimi, şehir sakinlerinin uzun dönemli refahını yükseltmeyi, memnuniyeti yüksek tutarak ziyaretçi sayısını artırmayı, girişimci ve yatırımcılarının karını maksimum seviyeye getirecek iş ortamını sunmayı, turizmin ekonomik getirisi ile sosyo-kültürel ve çevre maliyetleri arasında sürdürülebilir bir denge sağlamayı amaçlar (Buhalis, 2000).

Şehir markasının en büyük amacı ekonomik getirilerdir. Marka şehirlerin ürün veya hizmetleri diğer şehirlere oranla daha çok talep görür. Ekonomiyi canlandırmak ve şehir sakinlerinin refah seviyesini artırmak için şehirlerin marka olması gerekir.

## Marka Şehrin Unsurları

Şehir markası tek bir kişi ve kuruluşun yapabileceği bir iş değildir, birden fazla paydaşın olduğu ve bu paydaşların birlikte çalışarak üretebileceği bir tutarlılık silsilesidir. Şehrin markalanması; insan ve yönetim kalitesi, kültürel mirası, yatırım olanakları, turizm fırsatları ve dış ticaret kapasitesi gibi unsurlar çerçevesinde yapılır.

Şehir analiz edilirken altı tane unsur öne çıkmaktadır (Buhalis, 2000).

- Cazibe merkezleri (Doğal, yapay, özel amaçlı yapılan, tarihi)
- Erişilebilirlik (Yol, terminal ve araçlardan oluşan tüm ulaşım sistemi)
- Tesisler (Konaklama ve ikram olanakları ile diğer turistik hizmetler)
- Tur Paketleri (Turizm firmaları tarafından düzenlenen seyahat paketleri)
- Aktiviteler (Müşterilerin ziyaret sürecinde yapmak istediği tüm aktiviteler)
- Ek Hizmetler (Ziyaretçiler tarafından kullanılan bankalar, telekomünikasyon, posta, gazete, hastaneler gibi hizmetler)

Bir şehir, içinde bulunduğu toplumsal değerlerden beslenerek, kendine has özellikler ile pazarda konumlandırma yaparak ziyaretçiler için çekici hale gelebilir. Güçlü şehir markaları, ziyaretçiler için düşünsel ve duygusal olarak olumlu bir imaja sahiptirler.

## Marka Şehrin Konumlandırması

Şehir markalamada en önemli adımlarından biri şehri konumlandırma-  
dır. Bir marka, müşterinin zihninde, başka kimsenin sahip olmadığı bir yere sahip olmaya çalışmalıdır (Ries, 2012). Şehrin öne çıkan birçok ögesi olmakla beraber sadece bir noktaya odaklanarak konumlandırma yapılmalıdır.

Marka, muhtemel müşterinin zihninde yer alan benzersiz bir fikir ya da konsepttir. Bir marka için en önemli yön, tek görünüşlü olmasıdır (Ries, 2012). Marka ismi her şeyi temsil etmeye çalışırsa o isim gücünü yiti-

rir. Müşteriler, markaların belirli bir alanda ve farkını ortaya koyacak şekilde faaliyet göstermesini bekliyor. Müşterilerin zihninde güçlü bir marka oluşturmak için markayı daraltmalı, genişletmemeli. Uzun vadede markanın yayıldığı alanı genişletmek, gücü ve imajı zayıflatacaktır (Ries, 2012). Markanın özü, markayı sınırlandırmaktır. Marka, müşterinin zihninde net ve basit bir şekilde yer almalıdır. Markalamanın özü budur. Net bir konumlandırma ile birleşen istikrar (yıllar değil, on yılları bulan bir istikrar), güçlü marka inşa eder (Ries, 2012). Bir şehrin marka olduğunun en somut göstergesi, şehre dışarıdan yatırımcı ve ziyaretçinin gelmesidir. Şehri ilgi çekici hale getirmek için öne çıkan bir simge/özellik/ögenin vurgulanarak tanıtımın yapılmasıdır. İtalya'nın moda, şarap ve gastronomiyle, İsviçre'nin kayakla, Afrika'nın vahşi doğayla, Brezilya'nın karnavalıyla oluşturabildiği farklılaşma benzeri bir başarı için odaklanmak gerekir ([www.capital.com.tr](http://www.capital.com.tr)). Diğer şehirlerden farklı, şehir benzersiz olarak tanımlayacak, tek ve ayırt edici bir öge üzerinden ziyaretçilerin zihinlerinde yer alacak bir konumlandırma yapılmalıdır.

Markalamanın en üretken özelliği, olmayan bir kategori oluşturmaktır. Yeni kategoride altında marka; ilk ve orijinal olduğunu hissettirecek şekilde çalışmalar yapılmalıdır. Markayı tanımlamak için ilk ve orijinal olduğu mesajı sürekli olarak verilmelidir (Ries, 2012). Şehirleri, zihinlerde öncü olacak ve daha önce hiçbir şehrin sahip olmadığı temel değer ve öğeler üzerinden tanımlayıp markalamalıdır.

### **Marka Şehir Modeli**

1990'ların başında, özelleştirme ve serbestleşme temelli politik yaklaşımlar ile yeni görsel imge ve mitlerle sunulan yeni şehirli yaşam tarzının yükselişine tanıklık edildi. Şehir pazarlama gelişimindeki tarihsel süreç üç aşamada ifade edilmektedir. Birinci aşama, parçalanmış promosyonel aktiviteler, ikinci aşama şehir pazarlama karması, üçüncü aşama ise şehir markalaması olarak tanımlanmıştır. Birinci aşama, endüstrileşme sürecinde yaşanmıştır. Bu dönemde, imalat sektöründeki şirketlerin şehre yatırım yapması sübvansede edilmiş ve düşük operasyon maliyetleri ile yüksek karlar için teminatta bulunulmuştur. Şehrin sahip olduğu

cezbedici özellikler ile endüstrileri basit bir şekilde tanıtılmıştır. İkinci aşamada, birinci aşamadaki tek bir amaç yerine birden fazla amacın olduğu görülmektedir. Fiziksel alt yapı, özel sektör ile kamu sektörünün işbirliği, kaliteli yaşamın teşvik edilmesi, dâhili (iç) ziyaretçi ve yatırımcıların cezbedilmesidir. Bu gelişmeler; turizmin büyümesi ve ekonomik gelişmenin motoru olarak yaratıcı ve kültürel endüstrilerin popüleritesini artmıştır. Şehrin reklamını yaparak karlı sektörlerde geleceğin imalat ve hizmet mesleklerini cezbedici hale getirmek bu aşamada yapılmıştır. Üçüncü aşama ise şehrin markalaşmasıdır, iki amacı vardır. Birincisi, şehrin sakinleri ile iş adamlarının ihtiyaçlarının karşılanması ve çekici bir kamuoyu imajının sunulmasıdır. İkincisi, şehirle ilgili psikolojik ve duygusal çağrışımlar oluşturmak ve yönetmektir (Kavaratzis, 2008).

Modern pazarlama içerisinde markalama, başarıya giden yoldaki tüm stratejik elementleri entegre ederek çok merkezi bir rolü üstlenir. Marka olmak, firma ve organizasyonların başarısı için uzun vadeli bir temel teşkil eder. Markalaşma; bir şehir için istenilen çağrışımları yerleştirmek için potansiyel bir seçenektir. Marka şehirler, yeni yatırımları cezbeder, pozitif bir başarı çemberi oluşturur. Şehirler de ürün ve hizmetler gibi markalaşabilirler. Şehir markalama, özellikle şehrin çekiciliğini artırmayı amaçlar. Markalaşma, üstünkörü yapılan bir pazarlama faaliyeti değil, şehrin tüm yapısını etkileyen bütünsel bir gelişmedir. Şehri markalama, şehre yeni özellikler katar. Markalanmış şehirler, insanlarda farkındalığı ve arzu edilen çağrışımları oluşturur (Rainisto, 2003).

Şehri markalamayı zorunlu hale getiren nedenler arasında, uluslararası medyanın yükselen gücü, uluslararası seyahat etmenin düşen maliyeti, müşterilerin harcama gücünün artması, uluslararası yatırımcıların sınırlı kaynaklarının olması, yetenekli ve profesyonel kişileri cezbetmek için artan rekabet ve insanların farklı kültürlerle ilgisinin artması yer almaktadır (Hanna ve Rowley, 2008).

Şehir markalama ve geliştirilmesine katkı sağlayan başarı faktörleri şu şekilde sıralanmaktadır (Rainisto, 2003):



- Ulusal ve uluslararası şehirler ile ulaşım bağlantısı
- Pazar ve müşterilere kolay erişimi
- Uzun dönemli planlama
- Strateji ve uygulama becerisi
- Nitelikli personelin varlığı / kaliteli işgücü
- Telekomünikasyon kalitesi
- Çalışanların yaşam kalitesi
- Rekabetçi avantajların olması
- Yerel girişimcilerin desteklenmesi
- Katma değeri yüksek ürünlerde uzmanlaşma
- Bölgesel kümelenme yoluyla bölgesel kaynaklara odaklanma
- Kümelenme modeliyle marka oluşturma
- Paylaşılan vizyon, koordinasyon ve finansman ile bölgesel liderliği oluşturma
- Yerel ekonomik kalkınmanın sağlanması
- Nüfusun bir milyonun üzerinde olması
- Büyük üniversitelerin varlığı
- Bilimsel ve kültürel değişim programları
- Eğitim ve iş dünyasının entegre edilmesi
- Yüksek seviyede araştırma laboratuvarının oluşturulması
- Yenilik ve teknolojik değişim
- Bilgiye dayalı üretim
- Maddi olmayan değerler olarak sanat ve kültürün artan önemi
- Kongre ve fuarlar mekânların oluşturulması
- Kültürel altyapıyı olanakları
- Üretim ve istihdamı endüstriden hizmet sektörüne yönlendirme

- Toplumsal birlik oluşturulması
- Hızla ve büyük bir şekilde büyüyen orta sınıf gücü

Şehirlerin marka olma sürecinin belirli adımları vardır. Bunların sıralı, istikrarlı ve sistemli bir şekilde yürütülmesi gerekir. Tüm adımlar eksiksiz tamamlanmalı ve her birine özen gösterilmelidir. Bu amaç için, vizyoner liderlik ve işbirliğinin sağlanması ve stratejik yönetim ekibinin oluşturulmasının ardından stratejik yol haritası aktarılacaktır.

### **Paydaşların Katılımı ve Vizyoner Liderlik**

Marka olmanın, uzun süren ve süreklilik arz eden bir faaliyetler bütünü olduğundan bahsedilmişti. Kısa süreli yapılan faaliyetler hem kalıcı olmaz hem de en ufak bir problem ile karşılaşıldığında yapılan tüm çalışmalar bir anda yok olabilir. Bir şehri marka olarak konumlandırmak ve bunu istikrarlı bir şekilde her geçen yıl daha da sağlamlaştırmak için her şeyden önce marka şehir olmaya karar veren, güçlü ve vizyon sahibi paydaşlardan (Valilik, İl-İlçe Belediyeleri, Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Kalkınma Ajansı Temsilcileri, Ticaret ve Sanayi Odaları, Milletvekilleri, Konsolosluklar, Kaymakamlar, Turizm-Ulaşım-Telekomünikasyon-Finans-Medya, Emniyet, Üniversite, Sivil Toplum, Esnaf ve Muhtarlık Temsilcileri vb.) oluşan bir komite kurulması gerekmektedir. Bu komite, belirli sürelerde toplanarak uyum ve koordinasyon içerisinde, her bir paydaşın rolünün net bir şekilde tanımlandığı bir çalışma ortamını sağlamalıdır.

Uzun soluklu bir proje yönetimi olacağı için komite kuruluna Belediye Başkanının başkanlık etmesi kurumsallık ve bütünlük açısından daha uygun olacaktır. Belediye Başkanının niyeti ve yaklaşımı büyük önem arz etmektedir. Liderlik edecek kişinin nitelikleri detaylandırılmalı ve bu niteliklere sahip liyakatli kişilere bu görev verilmelidir. Şehri temsil eden yetkililerin muhakkak bu komitenin içinde yer alması ve marka şehir sürecine aktif olarak katılıp irade ve kararlılık göstermesi markalaşma çalışmaları açısından büyük önem taşımaktadır. Özel sektör, yerel otoriteler ve kamu arasındaki işbirliği ne kadar sağlam olursa ortaya çıkan sonuçlar da o kadar iyi olacaktır.

Günümüz dünyasında, ileri görüşlü yöneticilerin vaktinde karar alıp uygulaması gerekmektedir, bunun aksi ciddi kayıplara neden olur. Başarılı yönetici modellerinden hareketle, şehri yönetenler stratejilerini belirlerken bazı noktaları özellikle dikkate almalıdır. Bu noktalar; vizyoner önderlik ve kişisel yüreklilik, odaklanma, talep odaklı yaklaşım, farklı unsurları bir araya getirebilme becerisi, yeni akım ve gelişmeleri sindirebilme, küresel görüş ve düşünce yetisi, kültürlerarası deneyim, temsil yeteneği, iletişim üstünlüğü, ikna yeteneği, durması gereken yeri bilme, alçakgönüllülük, girişkenlik, beklentilerin ötesini gerçekleştirmektir (İlgüner ve Asplund, 2011).

Küreselleşme sonucunda şehirler giderek birbirine benzer hale geldiğinden yerelleşme önem kazanmıştır. Marka şehir olmak için şehir sakinlerinin kendilerine özgü değerlere sahip çıkmaları gerekiyor (www.temelaksoy.com). Tarihi ve kültürel değerler sahip çıkıldığı ve korunduğu takdirde, gelecek nesillere bu değerler aktarılır. Şehir sakinlerinin işbirliği olmadan tepeden inme çalışmalarla bir şehri marka yapmak mümkün değildir.

### **Destinasyon Yönetim Organizasyonu (DYO)**

Komite kurulu belirlendikten sonra stratejik yol haritasını hazırlamak ve uygulamak için alanında uzman, marka odaklı çalışanlardan oluşan bir *Destinasyon Yönetim Organizasyonu (DYO)* oluşturulmalıdır. DYO, komite kurulundaki kuruluşlar tarafından yeterli bütçe ile desteklenmeli ve her kuruluşla güçlü bir işbirliği kurarak uyum içinde çalışmalıdır. DYO, iş ve akademik dünyadaki danışmanlar tarafından desteklenmelidir.

DYO'nun stratejik yol haritasını uygun bir şekilde hedeflerine ulaşması için özerk bir yapıda olması, şirket statüsünde hareket etmesi, açık-şeffaf ve hesap verebilir bir yapıda olması gerekmektedir. Şehrin yöneticileri keyfi olarak sürece müdahil olmamalıdır. Komite kurulu tarafından, belirli dönemlerde DYO'nun performansı hedef doğrultusunda değerlendirilmelidir.

DYO'nun kurulmasındaki amaç, markalaşmaya dair yapılacak işlerin (pazar araştırmaları, hedef kitle, imaj, konumlandırma, iletişim, halkla

ilişkiler, etkinlik ve organizasyon, sponsorluk ve medya planlama vb. alanlarda) uzmanlık gerektirmesidir. Buradaki en önemli faktör, profesyonellerden kurulu bir ekip oluşturmaktır ve bu ekip şehri tanıyan, liyakatli kimselerden oluşmalıdır. Gerekli görüldüğünde, yerel ve uluslararası ajanslarla çalışılmalıdır.

DYO'nun kurulmasıyla birlikte şehrin markalaşma serüveni daha sağlam temeller üzerine inşa edilecektir. Bir uygulama grubu olarak DYO, belirlediği hedef kitle ve konumlandığı markaya uygun sürekli projeler üretmeli, iletişim faaliyetleri yürütmeli ve etkinlikler düzenlemelidir. DYO, uzun vadeli stratejik planlama ile uygulama, izleme, değerlendirme ve gözden geçirmeyi sistemli ve düzenli olarak yapmalıdır.

### **Stratejik Yönetim Süreci**

Destinasyon yönetim organizasyonunda görev alacak ekibin belirlenmesinden sonra düzenli ve sistemli hareket etmek için öncelikle stratejik yol haritasının hazırlanması gerekmektedir.

Şehrin avantajları-dezavantajları ile şehri bekleyen fırsat ve tehditler detaylı bir şekilde gözden geçirilmeli ve varsa rakip ile çevredeki şehirlerin yapısı analiz edilmelidir. Şehir sakinlerinin şehre yönelik algısı, ihtiyaçları ve beklentileri üzerine nitelikli araştırma ve görüş alışverişi yapılmalıdır. Unutulmamalı ki, şehir sakinlerinin görüşlerinin aksine aksiyon almak kalıcı çalışmalar yapılmasına engel olacaktır. Şehir sakinlerinin işbirliği sağlanmalı, mevcut temel değerler üzerinde hareket edilmelidir.

Devlet Planlama Teşkilatı'nın, 2006 yılında yayımladığı "*Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*"na göre, stratejik yönetim "*Neredeyiz?*", "*Nereye ulaşmak istiyoruz?*", "*Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?*" ve "*Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?*" sorularına verilecek cevaplarla uygulanmaktadır.

**Tablo 1.** Stratejik Yönetim Süreci

Neredeyiz?	Durum Analizi	Plan ve Programlar
		Paydaş Analizi
		Güçlü-Zayıf-Fırsat-Tehdit Analizi
Nereye ulaşmak istiyoruz?	Misyon ve İlkeler	Kuruluşun Varoluş Gerekçesi
	Vizyon	Temel İlkeler
	Amaçlar ve Hedefler	Arzu Edilen Gelecek
		Orta Vadede Ulaşılabilecek Amaçlar
Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?	Stratejiler	Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler
		Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri
		Detaylı İş Planları
		Maliyetlendirme
		Performans Programı
Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?	Faaliyetler ve Projeler	Bütçeleme
		İzleme
		Raporlama
		Karşılaştırma
		Performans Ölçme ve Değerlendirme
		Geri Besleme
		Ölçme Yöntemlerinin Belirlenmesi
Performans Göstergeleri		
Uygulamaya Yönelik İlerleme ve Sonuçların Değerlendirilmesi		

Stratejik yönetim süreci, aşağıdaki dört sorunun cevaplandırılmasıyla oluşur (Devlet Planlama Teşkilatı, 2006):

- Neredeyiz?
- Nereye ulaşmak istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Öncelikle “Neredeyiz” sorusu, faaliyet gösterilen iç ve dış ortamın (GZFT – Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit analizi) kapsamlı bir şekilde incelenmesi ve değerlendirilmesini içeren durum analizi ile cevaplandırılır.

“Nereye ulaşmak istiyoruz” sorusunun cevabı, misyon (varoluş sebebinin net bir şekilde ifade edilmesi); vizyon (varmak istenen geleceğin

kavramsal ve öz bir ifadesi); ilkeler (faaliyetlere yön veren); amaçlar (alınacak aksiyonlar için çaba ve eylemler bütünü) ve hedefler (amaçları elde etmek için gereken ölçülebilir ve somut sonuçlar) ortaya konularak verilir.

“Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz” sorusunda belirlenen hedefler çerçevesinde, projelerin biçimlendirilmesi ve stratejik aksiyon planının bütçe ile beraber değerlendirilmesi ele alınmaktadır.

“Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz” sorusunun cevabı, faaliyet ile ilgili bilgilerin toplanması, performansın raporlanarak takip edilmesi, amaç ve hedeflere ne kadar ulaşıldığı, performansın değerlendirilmesi sonrasında çıkan sonuçlarla stratejik planların tekrardan değerlendirilmesini ifade eden bir süreçtir.

### **Durum Analizi**

Şehrin eğitim durumu, iş olanakları, güvenlik ve sağlık sistemi, çevre düzeni, yatırım imkânları, AR-GE laboratuvarları, yetişmiş insan gücü, doğal güzellik, sanat-kültür-tarih-edebiyat, yemek kültürü, dış ticaret yapısı, yaşam tarzı, demografik yapısı vb. önemli birer faktörlerdir. Şehir markalama süreci; şehrin varlıkları, olanakları ve takipçileri üzerine kapsamlı bir araştırma ile şehrin mevcut durumunun dikkatli bir analizi ile başlar (Kavaratzis, 2008).

Her şehir kendine özgü niteliklere sahiptir. Rekabet avantajı sağlamak için sahip olunan iç kaynaklar (coğrafi konum, doğal-tarihi yapı, insan sermayesi, teknolojik altyapı, yatırım imkânları vb.) ile dış kaynaklar (ülkenin siyasi-ekonomik durumu, rakip şehirler, bölgenin gelişmişlik düzeyi vb.) doğru bir şekilde değerlendirilmelidir.

### **Misyon – Vizyon ve Değerlerin Belirlenmesi**

Misyon ve vizyon tanımı, organizasyonun motivasyonu artıran ve performansı geliştiren unsurlardır. Misyon, tüm paydaşların ortak bir yolda ilerlemesi için marka şehir olmanın var oluş gerekçesinin ifade edilmesidir.

Vizyon ile misyon birbirleriyle çok karıştırılan iki kavramdır. Birbirine yakın olmakla beraber aynı şey değildir, ancak misyon ve vizyon birbirini tamamlar. Vizyon, ileride varmak istenilen noktayı; misyon ise bugün o yolda neleri, nasıl yaptığını ifade eder. Bir başka ifadeyle; vizyon, gelecekte nerede ve nasıl olacağının tahayyülüdür, misyon ise belirlenmiş hedeflere ulaşmak için üstlenilen görevlerdir. Misyon ve vizyon oluşturulurken; pazar yapısı, rekabet, kültür göz önünde bulundurulmalıdır.

### **Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi**

Amaç, bir kuruluşun yapmaya çalıştığı nihai sonuçtur, bir başka ifadeyle “*Organizasyon neden var?*” sorusuna verilen cevaptır. Hedef ise somut amaç olup ulaşmak veya elde edilmek istenen noktadır.

Michel de Montaigne “*Hedefi olmayan gemiye hiçbir rüzgâr yardım etmez*” der. Amaç ve hedef belirlemek, iş sürecinin planlanmasını ve etkin bir şekilde yürütülmesini sağlar. Şehrin paydaşlarının ortak bir amaç doğrultusunda belirlenecek hedeflere ulaşması mümkün olacaktır. Amacı ve hedefi olmayan şehirler, güçlü ve kalıcı bir marka inşa edemezler.

Marka şehir çalışmasında kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlenmelidir. Kısa vadeli hedef 2-4 yıl; orta vadeli hedef 5-7 yıl, uzun vadeli hedef ise 8 yıl ve üzerindeki süre çerçevesinde yapılmalıdır. Hedefler; belirli zaman aralığında, gerçekçi, ulaşılabilir, ölçülebilir ve net olmalıdır. Bunlardan biri eksik olursa doğru hedef tanımlanmış olmaz. Hedeflerin, paydaşlar tarafından benimsenmesinin ardından, hedefler yazılı olarak kayda geçirilmeli ve her aşamada değerlendirilip gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

### **Hedef Kitlenin Analiz Edilmesi**

Marka şehir olmak, şehrin doğal ve potansiyel niteliklerini geliştirmeyi hedefleyen, uzun dönemli ve sistematik bir strateji oluşturmak demektir. Bu stratejiyi geliştirmekteki birinci öncelik, şehrin kaynaklarının yönlendirileceği belirli bir hedef kitleyi tanımlamaktır (İlgüner ve Asplund, 2011). Hedef kitlenin beklentileri, psikolojik ihtiyaçları, önyargıları, hayalleri ve seyahat motivasyonlarını anlamaya yönelik niteliksel araştır-

malar yapılarak bu doğrultuda aksiyon alınmalıdır. Buradaki amaç, ziyaretçi odaklı bir konumlandırma ile doğru tasarlanmış bir marka şehir modeli oluşturmaktır.

Marka şehrin müşteri grubu dört temel kategoride incelenebilir. Şehir sakinleri, ziyaretçiler, şirketler ve yatırımcılar. Birinci kategori şehir sakinleri ve potansiyel sakinler. Şehir sakinlerinin beklentileri ev sahibi olmak, aileye yakınlık, istihdam, eğitim, sosyal aktivite olanaklarının olduğu uzun süreli devam edecek bir yaşam alanıdır. Ziyaretçilerin beklentileri konforlu konaklama, kültürel, eğlence, alışveriş, yemek olanaklarının olduğu geçici bir süre içinde bulunacakları ziyaret çevresidir. Şirketlerin beklentileri işyeri sahibi olma, işgücü piyasası, pazar büyüklüğü, tedarikçilere yakınlık, finansal kolaylıkların olduğu uzun süreli devam edecek bir iş alanıdır. Finans kuruluşları (bankalar, sigorta şirketleri, emeklilik fonları), gayrimenkul şirketleri, girişimci sermayedarlar gibi gruplardan oluşan yatırımcılar konut projeleri, altyapı gelişmeleri üzerine yatırım yaparlar ancak şirketler gibi şehre yerleşmezler. Yatırımcıların beklentileri, yatırımların karşılığını alabileceği iyi bir geri dönüşüm, cazip yaşam, iş ve ziyaret alanının olduğu yatırım çevresidir. Yatırım çevresi, iş-yaşam ve ziyaret çevresiyle doğrudan ilişkilidir. Olumlu ya da olumsuz yönde birbirlerini etkilemektedir (Braun, 2008).

Bir şehir, hedef kitleleri cezbeden, ilave yararların geliştirildiği katma değer süreci ile sürekli olarak yeni değerler oluşturmalıdır (İlgüner ve Asplund, 2011). Profesyonelce hazırlanmış bir çalışma ile hedefler önceliklendirilmelidir. Hedef kitlenin eğilimleri, beklentileri, potansiyeli belirlenmelidir. Marka şehir yönetim sürecindeki unsurlar hedef kitlenin karar alma sürecini etkilemektedir.

### **Konumlandırma Yapılması**

Günümüz küresel dünyasında, her bir şehir bir başka şehir ile ziyaretçiler, iş dünyası, yatırım ve sermaye için rekabet etmek zorundadır. Ulusların ekonomik ve kültürel dinamosu konumundaki şehirler, dünyadaki fon ve yetenekli kişileri çekmek için uluslararası rekabete odaklanmış durumdadırlar (Anholt, 2006). Rekabet edebilmek ve ekonomiyi canlandırmak



için marka şehir oluşturmada en önemli adımlarından biri konumlandırma-  
madır. Şehirlerin öne çıkan birçok özelliği vardır ancak konumlandırma,  
tek bir öge üzerinden net bir şekilde ifade edilerek yapılmalıdır. Daha  
fazla ziyaretçiyi çekmek amacıyla her şeyi sunarak marka oluşturulamaz.

Marka, bir vaattir. Bir şehir, ziyaretçisine bir vaatte bulunmalıdır. Bir  
şehrin neye sahip olduğu ve bunu ziyaretçilerine nasıl sunduğunun ya-  
nında bir değer önermesi de yapılmalıdır. Çünkü ziyaretçi, “Neden bu  
şehre gelmeliyim?” sorusunun cevabını tatmin edici bir şekilde cevapla-  
yabilmelidir. Marka önermesini ziyaretçinin yaşam tarzı, arzu ve idealle-  
riyle ilişkilendirmek markayı daha sevilir ve hatırlanır hale getirecektir.  
Bu durum şehir için paha biçilmez bir avantaj sağlar.

İyi bir şekilde markalanmış şehirler, güçlü imaj ve konumlandırma ile  
kendisine özgü öğeler ile göze çarparlar. Marka şehir, bir şehrin özünü  
temsil eder. Şehrin değerleri ve konumu, potansiyel ziyaretçiler ile et-  
kileşime geçer. Şehre yönelik algılamaların, duyguların ve davranışla-  
rının bir toplamı olarak bakıldığında bu etkileşim dinamiktir. Açık bir  
konumlandırma üzerinden gidilerek sürekli bir yenilenme yapılmalıdır.  
Etkin konumlandırılmış şehirlere en güzel örnekler; Las Vegas-Eğlen-  
ce(kumarhane), Paris-Romantizm ([www.temelaksoy.com](http://www.temelaksoy.com)), Milan-Moda,  
Washington-Politika, Tokyo-Teknoloji, Los Angeles-Film, Rio-Karna-  
val’dır (Anholt, 2006).

### **İmaj, Logo ve Slogan Oluşturulması**

Marka şehir oluşturma sürecinde, şehir imajı stratejik bir öneme sahiptir.  
Şehir ile ilgili algılamaların tümü şehir imajını oluşturmaktadır. Şehir  
imajı, ziyaretçinin şehir hakkındaki izlenim, duygu, düşünce ve çağrı-  
şımalarının toplamından oluşur. Olumlu imaj, şehir için hayati bir rekabet  
avantajı sağlamaktadır. Kalıcı ve etkin bir marka için şehir imajının de-  
ğeri yüksek tutulmalıdır. İmajla ilgili olumsuz ve sorunlu noktaların  
iyileştirilmesi gerekir. Ziyaretçiler şehir tercihinde bulunurken, şehrin  
içinde bulunduğu ülkenin imajı ile şehre dair sahip olduğu izlenim, ön-  
yargı, beklenti, çevrenin görüşleri, online ve offline iletişim kanalların-  
dan edindiği imajın etkisi yüksektir.

Sadece Avrupa’da biri diğeriyle rekabet halinde olan yaklaşık yüz elli bin yerleşim birimi bulunmakta ve hepsi güçlü ve iyi seçilmiş bir imaj ile potansiyel müşterileri cezbetmeye gayret etmektedir. Eşsiz ve ayırt edici bir imajı olmadan, cazibe potansiyeli olan bir yerin dahi, yoğun rekabetin olduğu bu pazarda dikkat çekmesi zor olacaktır (İlgüner ve Asplund, 2011).

Logo, markanın amblemi ile isminin farklı bir şekilde bir araya gelmesiyle oluşur. İnsanoğlunun gözleri yan yana dizilmiş olduğundan, ideal olan, maksimum etkiyi göstermesi için logonun yatay olmasıdır. Bir logoda kullanılacak fontları seçerken en önemli unsur, okunurluktur (Ries, 2012).

Slogan, şehir konumlandırılmasının hedef kitle tarafından algılanmasına katkı sağlayan özlü sözlerdir. Tüm marka iletişimlerinde kullanılarak hedef kitlenin hatırlamaktan keyif alacağı bir yapıda olması için sloganın kısa, özgün, merak uyandırıcı, eğlenceli ve çarpıcı, gerçek ve anlamlı olması gerekir.

### **İletişim Stratejisi ve Tutundurma**

Marka şehir oluşturmada ziyaretçilerin algılarını anlamak, beklentileri oluşturmak/karşılama ve sadakati sağlamak büyük öneme sahiptir. Şehrin taşıdığı mesajı potansiyel ziyaretçiye ulaştırmak için bütünlük bir pazarlama iletişimine ihtiyaç vardır. Marka şehir, hedef kitlenin düşünce ve duygu dünyasına hitap etmelidir. Bunun için hem duygusal hem de düşünsel figürlere sahip olunmalıdır.

Doğru kitleye, doğru mesajın, doğru iletişim stratejisiyle, doğru iletişim kanallarıyla verilmesi sağlanmalıdır. Marka şehirlerin öne çıkan üç temel ögesi vardır: İşlevsel, duygusal ve düşünsel ögeler. İşlevsel ögeler, fiziki olarak var olan ve görülecek yerlerdir. Duygusal ögeler, deneyimlenecek faaliyet ve etkinliklerdir. Düşünsel ögeler, yakın ilişki kurulacak insanlar ve insanlar aracılığıyla şehrin tecrübe edilmesidir.

İletişim stratejisi, tanıtım bakış açısıyla oluşturulmalıdır. Tanıtım için en iyi yol, yeni bir kategoride ilk marka olmaktır. Büyüme evresindeki bir marka, basında geniş bir şekilde yer almalıdır. Haber ile tanıtım arasında güçlü bir bağ vardır. Haber olmanın en iyi yolu, yeni bir kategori oluştur-

maktır. Haber medyası yeni ve ilk olandan söz etmekten hoşlanır. Başkalarının marka hakkında söyledikleri daha etkili olacaktır. Bugün markalar tanıtımla inşa ediliyor ve reklamlarla korunuyor. Reklam bütçesi, bir ülkenin savunmaya ayrılan bütçesi gibidir. Reklam bütçesi ile hiçbir şey satın alınmaz sadece pazar payının rakibe geçmesi engellenir. Önce tanıtım sonra reklam, genel kuraldır. Bir marka, liderliğin reklamını yapmalıdır. Çünkü liderlik, müşteri davranışlarında en etkili motivasyondur (Ries, 2012).

Reklam faaliyetleri, açık ve somut olarak mesajı iletirken; halkla ilişkiler faaliyetleri dolaylı olarak tanıtım yaparak müşterilerin şehre gitmeleri gerektiği hissini aktarır. Ticari reklam döneminin etkisi azalırken, reklam olduğu hissedilmeyen tanıtım şekilleri ön plana çıkmaktadır. Örneğin; uluslararası kongre ve festivallere sponsor olarak uluslararası basında şehre vurgu yapılmasını sağlamak, marka şehrin tanıtımına büyük katkı sağlayacaktır. Ries, “Başkalarının markanız hakkında söyledikleri her zaman sizin söyleyeceklerinizden çok daha etkili ve güçlü olacaktır.” diyerek halka ilişkilerin önemine vurgu yapmıştır (Ries, 2012).

Video, televizyon ve sinema ekranlarında şehrin özelliklerinin tanıtımıyla ziyaretçi çekmesi olarak tanımlanan film turizmi, eğlence sektörü ve uluslararası seyahatin büyümesiyle dünya çapında giderek yükselen bir fenomen olmuştur (Hudson ve Ritchie, 2006).

Filmin içinde şehir önemli bir paya sahipse filmler şehrin imajının oluşmasında etkili oluyor ve ziyaretçilerin davranışlarını etkiliyor. Böylece şehirler, ziyaretçilerin zihninde pozitif bir konum elde ederek diğerlerinden olumlu olarak farklılaşıyor. 1960 yılında, Liz Taylor, Ava Gardner ve Frank Sinatra'nın oynadığı La Dolce Vita filmi, Roma'nın imajını dönüştürerek Roma'nın izleyicilerin zihninde günah ve eğlence şehri olarak algılanmasını sağladı. Film turizminin en büyük ekonomik faydası, filmin geçtiği şehrin sadece belli zamanlarda değil yılın tüm zamanlarında ziyaretçi çekmesini sağlamasıdır (Hudson ve Ritchie, 2006).

Görsel imajlar, ses veya koku duyusu ile birleştiğinde çok daha etkin ve akılda kalıcı olur. Müşterilerin duygu dünyasında yer alabilmek için, sadece görme duyusu değil, beş duyuyu da harekete geçirmek daha etkili olacaktır. Örneğin, müşterilerin dikkatini çekecek kokular, kulaklarına

hitap eden müzikler ile logolar tamamlanabilir. Buna duyusal markalandırma deniyor (Lindstrom, 2010). Marka şehir iletişiminde hedef kitlenin kulağına hitap edecek müzik nağmelerinin üretilmesi şehir iletişimine büyük katkı sağlayacaktır.

### **Performans Yönetimi ve Değerlendirme**

Günümüz hızlı değişim sürecinde başarılı olabilmek, mevcut insan kaynaklarının kalitesine bağlıdır. İnsan kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanabilen organizasyonlar başarıya ulaşabilir. “Stratejik Yönetim Süreci”nde bahsedilen adımların tek tek ve sistemli olarak hayata geçirilmesi için süreç yönetimi yapılmalıdır.

Performans yönetimi, organizasyon içindeki çalışanların potansiyellerinin bilincinde olmaları ve çalışanlardan daha verimli sonuçlar almak için kısa-orta-uzun vadeli hedef belirleme, bu süreci değerlendirme, geri bildirim alma ve ödüllendirme adımlarından oluşan bir yönetim sürecidir. Organizasyonların çalışanlarından neler beklediği, çalışanların eğitim-gelişim ihtiyaçlarının neler olduğu, hedeflere varmak için neler yapılması gerektiği vb. konularına performans yönetimi büyük ölçüde katkı sağlar. Ek olarak performans yönetimi ile yöneticiler, çalışanlarına etkin rehberlik, mesleki gelişimlerini rasyonel bir şekilde planlama, kurumsal-bireysel hedeflerin uyumluluğunu sağlamada büyük avantaj elde ederler. Performans yönetiminin en önemli kısmı performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme sonuçları stratejik ve yönetsel kararların alınmasında önemli bir temel oluşturur. Bu çerçevede, yöneticilerin performans değerlendirme yöntemlerini öğrenmesi ve bunları kullanma yeteneğine sahip olması ile etkin ve verimli bir organizasyon yönetimi gerçekleşmiş olur (Helvacı, 2002).

Hedeflenen program çerçevesinde periyodik olarak, DYO'nun performans değerlendirmesi yapıp hesap verilebilirlik ve sürekli iyileştirme çerçevesinde sonuçların değerlendirilmesi gerekir. Performans değerlendirilme ile kurumsal öğrenme ve gelişim süreci desteklenmiş olacak, performans yönetimi ile hesap sorma/verme kültürünün oluşmasını sağlayarak etkin bir şehir markası inşa edilecektir. Hedef doğrultusunda,

stratejik yönetim sürecinin uygulanması için değerlendirme ve ölçme şarttır.

### **Bursa Şehir Markası Uygulaması**

Günümüz ekonomi dünyasının öne çıkan gücü yenilikçilik olduğundan yenilik ve özgünlüğün olmadığı şehirler rekabette geri kalmaktadır. Yenilikçi ortamın, hoşgörü ve farklılıkların bir arada yaşanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Farklı millet ve dinden kişilerin bir arada hoşgörü içerisinde yaşamaları, şehri özgün ve yenilikçi kılmakta, aynı zamanda şehre dinamizm katmaktadır.

Bir şehrin marka olması, şehrin yöneticileri ile sakinlerinin ortak bir fikir etrafında birleşmesi ve istikrarlı bir şekilde marka bilincine sahip çıkmasıyla mümkündür. Marka şehir olmanın amaçları; daha fazla ziyaretçinin gelmesini sağlamak, yatırımları artırmak, katma değer sağlayacak beyinleri şehre çekmektir. Temel amaç, şehirde yaşayanların refah seviyesini artırmak ve ülke ekonomisine katkıda bulunmaktır.

Bir şehrin nüfus yoğunluğu, coğrafi konumu, kalifiye işgücü, AR-GE çalışmaları, ulaşım ve telekomünikasyon olanakları, ulusal ve uluslararası etkinlikleri, tarihi ve kültürel yapıları gibi özelliklerin sayısı ve niteliği şehirlerin marka olarak tarif edilmesini sağlar. Bu çerçevede, Bursa şehrinin marka olması için nasıl bir yol izlemesi gerektiğini içeren örnek model; vizyoner liderlik, marka şehir yönetim organizasyonu ve stratejik yönetim süreci başlığı altında aktarılacaktır.

### **Vizyoner Liderlik**

Şehir markası oluşturma, uzun soluklu bir süreç yönetimi olduğu için komite kuruluna Belediye Başkanının başkanlık etmesi, kurumsal ve bütünsel açıdan uygun olacaktır. Bursa Kültür Turizm ve Tanıtma Birliği Yazı İşleri Müdürü Zeki Beyhan ile Bursa-Eskişehir-Bilecik Kalkınma Ajansı (BEBKA) Koordinatörü Turgut Akşehir, kitleleri ikna edebilecek en üst düzey kişi, Belediye Başkanı olduğu için marka organizasyonun lideri Belediye Başkanı olmasını gerektiğini ifade etmiştir. Valilik,

İl-İlçe Belediyeleri, Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Kalkınma Ajansı Temsilcileri, Ticaret ve Sanayi Odaları, Milletvekilleri, Konsolosluklar, Kaymakamlar, Turizm-Ulaşım-Telekomünikasyon-Finans-Medya, Emniyet, Üniversite, Sivil Toplum, Esnaf ve Muhtarlık Temsilcileri vb. katılımıyla markalaşma faaliyetleri yürütülmelidir. Bursa'nın öne çıkan özel sektör temsilcileri (Medya, Seyahat, Otel, Restoran, Ulaşım, Telekomünikasyon, Finans, Perakendecilik sektörleri vb.) sürece doğrudan müdahil olarak alınan kararların hayata geçirilmesinde büyük rol alacaktır. Marka konusunda uzman kişiler de danışman olarak bu kurulda yer almalıdır.

Güçlü marka şehir oluşturmanın en önemli koşullarından biri paydaşların yoğun işbirliğidir. Akşehir, Bursa'nın marka çalışmalarında Valilik, Belediye Başkanı ve Bursa Ticaret ve Sanayi Odası (BTSO)'nun hâlihazırda güçlü bir işbirliği yaptığını ifade etmiştir. Komite Kurulu, marka şehir projesinin vizyon ve misyonunu belirleyip yol haritasının oluşturulmasına katkı sağlamalı ve yürütülmesinin takibi konusunda sorumlu olmalıdır. Sonrasında marka şehir yönetim organizasyonu devreye girerek marka şehir için belirlenen yol haritasının uygulanmasında görev almalıdır.

### **Marka Şehir Yönetim Organizasyonu**

Marka şehir yönetim organizasyonunun amacı, marka serüvenin kurumsal ve istikrarlı bir şekilde sürdürülmesidir. Bu organizasyonda Bursa'yı iyi bilen, marka alanında uzman kişiler istihdam edilerek marka odaklı bir organizasyon inşa edilmelidir. Özerk bir şirket statüsünde olmalı ve Komite Kurulundaki organizasyonlar tarafından yeterli bütçe ile desteklenmelidir. Dışarıdan herhangi bir müdahale yapılmaması için görev tanımları net bir şekilde belirlenmeli, belirli periyotlarda komite kurulu tarafından performans sonuçlarına göre denetlenmelidir.

Yönetimi ekibi; ziyaretçiler, şehir sakinleri, medya ile sürekli bir iletişim halinde olmalı, şehrin dinamiklerini yakından görmeli ve gerekli aksiyonları zamanında almalıdır. Medya ile ilişkiler kadar eğitim, sanat kuruluşları ile de uzun vadeli ilişkiler geliştirilmelidir.

Uzun vadeli yol haritasını uygularken Bursa'daki üniversiteler, araştırma şirketleri ve ajanslarla işbirliği yapılmalı, gerekli görüldüğünde yurtiçi ve yurtdışından danışmanlar ile çalışılmalıdır. Ayrıca, yurtdışındaki marka şehirlerin yapmış olduğu çalışmalar yakından takip edilmeli, turizm trendleri incelenip pro-aktif şekilde aksiyon alınmalıdır.

### Stratejik Yönetim Süreci

Marka şehir süreci, birçok kuruluşun ortak bir amaç çerçevesinde hareket ettiği bir yapı olduğundan bir şehri markalamak, bir ürün ya da hizmeti markalamaktan daha karmaşık ve zordur. Stratejik yönetim süreçlerini uzun vadeli bakış açısıyla hazırlamak gerekmektedir.

Bursa'nın marka şehir olabilmesi için hazırlanacak stratejik yönetim sürecinde aşağıdaki soruların cevaplanması gerekmektedir.

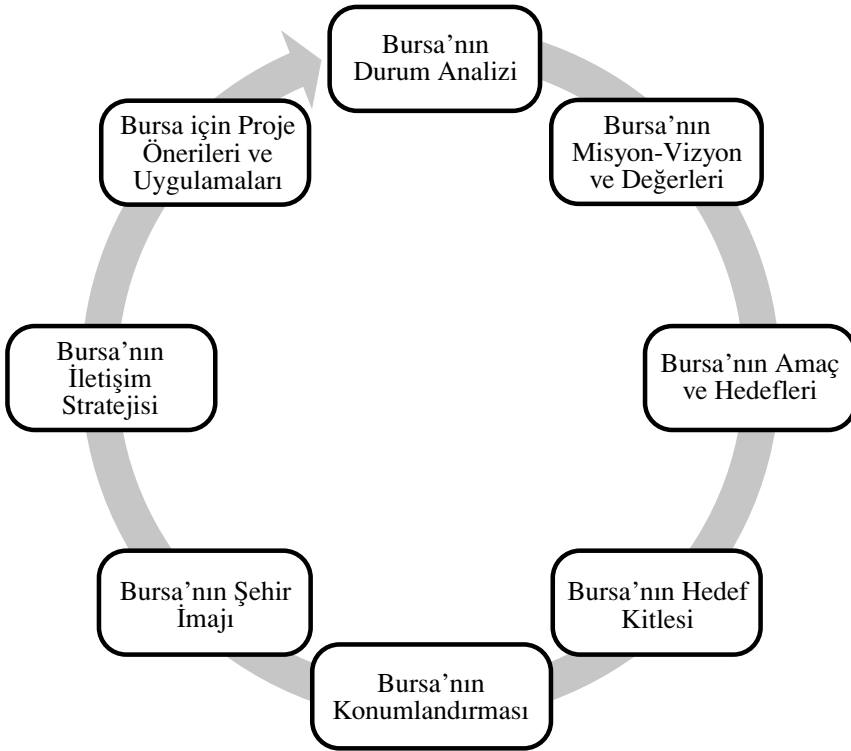
- Neredeyiz?
- Nereye varmak istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

**Tablo 2.** Bursa'nın Stratejik Yönetim Süreci

1	2	3	4
Neredeyiz?	Nereye varmak istiyoruz?	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
Durum Analizi	Misyon-Vizyon-Değer-Amaç ve Hedef Oluşturulması	Proje Yönetimi	Performans Ölçme ve Değerlendirme
Güçlü-Zayıf-Fırsat-Tehdit Analizi	Varoluş Amacı / Ölçülebilir Hedefler	Hedef Kitle, Konumlandırma, İmaj, İletişim Stratejileri	Raporlama, Performans Parametreleri

Stratejik Yönetim Süreci uygulanırken aşağıdaki faktörler göz önünde bulundurulmalıdır:

- Vizyoner liderlik
- Paydaşlarla güçlü işbirliği
- Paydaşlarda marka şehir bilinci
- Turizm trendlerinin takibi
- Seyahat motivasyonları üzerine müşteri araştırmaları
- Teknolojik yenilikler ve özgün projeler
- Bütünleşik marka iletişimi
- Marka şehir etkisinin izlenmesi ve değerlendirilmesi



**Şekil 4.** Bursa'nın Stratejik Yönetim Süreç Modeli



### Bursa'nın Durum Analizi

Bursa'nın durum analizi, “*Neredeyiz?*” sorusuna verilecek cevap ile başlar. Bursa'nın marka şehir olarak yapılanması için uzun vadeli stratejiler, şehrin yapısal durumu (GZFT) üzerine inşa edilir. Durum analizi yapılmasının amacı, Bursa'nın sahip olduğu özgün öğeleri ortaya çıkarmak ve gelecekteki fırsat ve tehditleri şimdiden öngörüp ona göre stratejik bir planlama yapılmasıdır.

Farklı medeniyetlere ev sahipliği yapan Bursa, zengin tarihsel-kültürel mirası sayesinde özgün mimari, tarihi ve kültürel yapıları içinde barındırmaktadır. Böylece, sürdürülebilir bir marka yönetim süreci ile birlikte Bursa, dünyanın önde gelen kültürel turizm merkezlerinden biri olarak konumlandırılabilir.

**Tablo 3.** Bursa'nın GZFT Analizi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Farklı medeniyetlere ev sahipliği yapması	Plansız şehirleşme
Tarih-kültürel ve doğal turistik öğelere sahip olması	Hava ve çevre kirliliği
Stratejik jeopolitik konumu (Doğu ve Batı dünyasını bir birine bağlayan bir köprü olması)	Dünya standartlarında kongre, fuar ve spor merkezlerinin olmaması
İstanbul ve Ankara gibi büyükşehirlerle yakın olması	Üniversite sayısının az ve niteliğinin düşük olması
Kamu ve Özel sektör iş birliğinin yoğun olması	Şehir bilinirliğinin zayıf olması
Yabancı sermaye yatırımlarına sahip olması	Tek bir çatı altında marka çalışmalarını yürütecek organizasyonun olmayışı
Gelişmiş iş merkezi konumuna sahip olması	Havaalanının etkin şekilde kullanılmaması
Farklı kategorideki müşterilere hitap edebilmesi (Tarih, kültür, doğa vb.)	Yabancı dil bilen profesyonel kişilerin eksikliği
Güvenli ve huzurlu bir şehir ortamına sahip olması	İnternet üzerinde şehir hakkındaki bilgi kirliliğinin olması

Ilıman iklim koşulları	Tutarlı ve sürekli marka iletişiminin yapılması
Mutfak kültürünün geniş ve leziz olması	Teknolojinin getirdiği yeniliklere hızlı adapte olamama
Misafirperver kültürü	Dijital medya iletişimini yapabilecek tecrübeli ekibin olmaması
Genç nüfusa sahip olması	-
Tecrübeli yönetim kadrosu	-
Turizm eğitimi veren kuruluşların varlığı	-
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
Coğrafi konumu itibariyle sahip olduğu jeopolitik önemi	Ekonomik kriz ve savaşlar
Devletin turizm sektörünü sübvansede etmesi	Rakip şehirlerin yoğun rekabeti
Dünya genelinde kişi başına gelirin artması ile ziyaretçilerin harcama düzeyinin artması	Ziyaretçilerin seyahat alışkanlıklarının hızlı değişimi
Ziyaretçi sayısının günden güne artması	Dijital medyadaki kullanıcıların kontrolü elinde tutması ve olumsuz düşüncelerin hızlı yayılması
Hedef kitle ile dijital kanallar üzerinden doğrudan iletişime geçilmesi	-
Avrupa Birliği fonlarından yararlanma imkânı	-

Marka şehir için olmazsa olmaz en temel öğelerden biri şehrin güvenlidir. Bursa Emniyet Müdür Yardımcısı Adil Yıldız, Bursa’da farklı kültüre sahip Türkiye’nin her bölgesi ve Balkanlardan gelen göçmenlerin iç içe yaşamasına karşın insanların birbirine karşı hoşgörülü yaklaşımı sebebiyle Bursa’da güvenli bir ortam olduğunu söylemiştir. Bu güven ortamı sayesinde, Balkanlardan gelen göçmenler sanayinin oluşmasında büyük katkı sağlarken, yabancı sermaye de Bursa’da yoğun olarak yer almaktadır.

Bursa Valisi Münir Karaloğlu, Bursa’nın zayıf yönü olan hava ulaşımını kısmen telafi edecek İstanbul-İzmir otoyol projesi ile Bursa-Sabiha Gök-

çen havalimanı arasınının 82 km (45 dk.) olarak Bursa'ya gelen havayolu trafiğinin artacağını belirtmiştir.

Bursa'nın sahip olduğu tarihsel ve kültürel değerler ile ziyaretçi çekmesi mümkün olmaktadır. İnsanoğlu, tarihi birikim ve hikâyelere hep özel ilgi duymuş ve bu amaçla ziyaretler gerçekleştirmiştir. Bursa'nın özünü ve ruhunu en iyi şekilde yansıtan kültürel turizm öğeleri, marka şehir oluşturma sürecinde büyük öneme sahip olup tanıtım faaliyetlerinde kalıcı bir unsur olarak görülmektedir. Sadece bir ay değil, yıl boyunca tüm güne yayılmış bir turizm yapısı kurgulayarak Bursa markası her gün yaşanır hale getirilmelidir.

Türk turizmi geniş kitlelere ucuz paketler sunmak üzerine konumlandırılmıştır. Türkiye'deki turizm sektörünün gelişmesi için "Deniz-Kum-Güneş" konseptinin ötesine geçilerek kültür turizmine odaklanılmalıdır. Yeni şehirler görme, yeni kültür ve yerel lezzetlerle tanışma turizm sektörünün geleceğinde en önemli öğelerden biri olacaktır ([www.temelaksoy.com](http://www.temelaksoy.com)).

### **Bursa'nın Misyon-Vizyon ve Değerleri**

Bursa'daki tüm paydaşların ortak bir yolda ilerleyip aynı vizyona sahip olmasını sağlamak için paydaşlarla görüş alışverişi yapılarak misyon ve vizyon ortaya çıkarılmalıdır. Süslü ifadeler yerine tüm paydaşların hayatlarında anlam bulacak ifadelerin üretilmesi gerekir. Hiç kimsenin aklında olmayan ve unutulmuş misyon ve vizyonun marka şehir süreçlerine katkısı olmayacaktır. Vizyon hakkında bir Japon atasözü şöyledir: Gerçekleştirmek için emek harcanmayan vizyon, gündüz gözüyle rüya görmektir. Vizyonsuz emek harcamak ise bir kâbustur.

Etkili misyon ve vizyon yazmanın gereği; şehrin varoluş amacını hem şehir sakinlerine hem de ziyaretçilerine göstermektir. Basit, öz, anlaşılır ve ilham vermesi, misyon ve vizyonun en büyük özelliklerindedir.

Bursa'nın varoluş gerekçesi olarak misyon önerisi:

- Dünyanın önde gelen kültürel turizm şehirlerinden biri olmak için, paydaşlarla işbirliği içinde ziyaretçilerin gönlünde otantik, doğal, huzurlu ve hoş bir seyahat deneyimi sunan bir şehir olmak

Bursa markasının vizyon önerisi:

- Dünyanın önde gelen kültürel turizm merkezlerinden biri olmak

Bursa'yı tanımlayacak ve aynı zamanda Bursa üzerine temellendirilecek değerler şunlardır: Huzur, Güven, Hoşgörü, Sevgi-Saygı. Marka şehir serüvenine çıkarken, Bursa'nın şehir sakinleri ve potansiyel ziyaretçilerine sunacağı ortamın huzur ve güven üzerine inşa edilip yaşayanlar arasında hoşgörülü ile sevgi-saygının olduğu bir hayatın teneffüs edilmesi bu yolda Bursa'nın vazgeçilmezleri olacaktır.

### **Bursa'nın Amaç ve Hedefleri**

Bursa şehrinin amaçları;

- Bursa'nın sahip olduğu zengin kültür ve tarihi mirası ziyaretçiler için bir çekim noktası haline getirerek Bursa'nın kültürel turizm pazarındaki payını artırmak,
- Mevsimsel yoğunluğun azaltılarak turizm talebinin on iki aya yayılmasını sağlamak,
- Üst gelir grubu ziyaretçilerin sayısı, ziyaretçi başına harcama ile ortalama kalış sürelerini artırmak ve günübirlikçi<sup>2</sup> ziyaretçilerin konaklama yapmasını sağlamaktır.

Geçmiş verilerden hareketle Bursa için kısa-orta-uzun vadeli hedefler belirlenmelidir. 2013 yılı verilerine göre, Bursa'ya 461.378 yerli ziyaretçi, 206.584 yabancı ziyaretçi olmak üzere toplam 667.962 kişi gelmiştir. (TUİK, 2013). (Bu rakamlar, Bursa'da geceleme yapan ziyaretçileri kapsamakta, günübirlik ziyaretçiler yer almamaktadır. İl Planlama ve Koordinasyon Müdür Vekili Namık Uğurlu'ya göre, yerli ve yabancı ziyaretçiler inanç turizmi amacıyla yılın her dönemi Bursa'ya günübirlik olarak gelmektedir.)

---

<sup>2</sup> **Günübirlikçi:** Ziyaret edilen şehirde 24 saatten az kalan ve geceleme yapmayan ziyaretçilerdir.

Yerli ziyaretçiler Ocak-Şubat aylarında, yabancı ziyaretçiler ise Haziran ve Ağustos aylarında Bursa'ya daha yoğun olarak gelmektedir. Yerli ziyaretçilerin sömestr döneminde kış turizmi için geldiği, yabancı ziyaretçilerin ise yaz tatili döneminde doğa ve kültürel turizm için geldiği söylenebilir. Bursa Valisi Münir Karaloğlu, bilinenin aksine Uludağ'ı ziyaret edenlerin %60'ı yaz döneminde geldiği ve bu ziyaretçilerin büyük bir çoğunluğunun yabancı olduğunu belirtmiştir. Yabancıların yaz döneminde Uludağ'a gelme sebepleri doğa keyfini yaşamak istemeleridir.

İstatistiki verilerden hareketle Bursa için hedef projeksiyonu şöyledir:

- Kısa vadeli hedef: 2-4 yıl içerisinde, kültürel turizm amaçlı gelen yurtiçi ziyaretçilerin sayısını on kat artırarak bölgesel marka şehir olacaktır.
- Orta vadeli hedef: 5-7 yıl içerisinde, kültürel turizm amaçlı gelen yurtiçi ziyaretçilerin sayısını on milyonun üzerine çıkartmak ve ziyaretçilerin ortalama kalış süresini 2,5 gün yaparak ulusal marka şehir olacaktır.
- Uzun vadeli hedef: 8-10 yıl içerisinde, kültürel turizm amaçlı gelen ziyaretçilerin sayısını on yedi milyon üzerine çıkartmak ve ziyaretçilerin ortalama kalış süresini %100 artırarak uluslararası marka şehir olacaktır.

### **Bursa'nın Hedef Kitlesi**

Farklı kültürleri ve kültürel eserleri görmek için yapılan seyahatler, tarih ve kültür turizmi olarak isimlendirilmektedir. Camiiler, türbeler, hanlar, hamamlar, köprüler, kiliseler vb. gibi yerler ile yer altından çıkarılan arkeolojik eserler tarihi yerler olarak değerlendirilmektedir. Dünya Turizm Örgütü, seyahat endüstrisinde yeni yüzyılın yükselen değeri olarak kültür turizmini gösterirken, kültür turizm şehirlerinin ön plana çıkacağına dikkat çekmiştir. ([www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr))

Tarihi açıdan zengin ve kültürel öğeleri içinde barındıran Bursa, etkin bir tanıtımla dünya genelinde büyük bir ziyaretçi kitlesi çekebilir. Bu yüzden, Bursa, yoğun ve etkin bir şekilde tanıtım stratejisini (birden fazla,

çeşitlendirilmiş hedef kitleye yönelik) uygulamalıdır. Bursa için hedef grupları şöyledir:

- Değişik uygarlıkların tarihi ve kültürel öğelerini keşfetmek isteyen Türkiye, Avrupa, Kuzey Amerika, Orta Doğu ve Asya Bölgesindeki, orta ve üst gelir seviyesine sahip, turistik amaçlı seyahate meraklı, seyyah kişiler.
- Doğal güzelliklerle iç içe, huzurlu ve güven ortamında yaşamayı isteyen iyi eğitilmiş, kültür, sanat, eğlence, eğitim, sanayi vb. alanlarda yeni fikirleri olan, teknoloji üretebilen kişiler.

### **Bursa'nın Konumlandırması**

Tarihi ve kültürel miras, toplumlara değişik fırsatlar sunar. Uluslararası toplum içinde şehre özgü bir özellik kazandıran tarihi ve kültürel miras, şehirde yaşayanlara da sahiplik ve özgüven duygusu kazandırır. Ayrıca, sanatsal ve kültürel alanlarda özgün ve farklılığı besleyen geniş bir kaynaktır. Doğru bir planlamayla ekonomiyi canlandıran ve şehir sakinlerinin yaşam kalitesini yükselten bir değerdir. Kültür mirasının ekonomik değere dönüştürülmesi ile ortaya çıkan kültür turizmi, hem şehrin kültür mirasını korumayı hem de yeni yatırım olanakları ile ekonomik kalkınma ve rekabet gücünü artırmayı sağlar ([www.cekulvakfi.org.tr](http://www.cekulvakfi.org.tr)).

Şehrin hangi özelliği üzerinden konumlandırılacağına karar verilirken şehrin sahip olduğu birden fazla özellik yerine tek bir özelliğin ön plana taşınması daha doğru bir yöntem olacaktır. Birden fazla özellik üzerine şehri konumlandırma, iletişim karmaşası oluşturur ([www.temelaksoy.com](http://www.temelaksoy.com)). Bursa şehri, birden fazla ögeye sahiptir ancak tek ve özgün bir öge olarak kültürel turizm üzerine marka şehir olarak inşa edilmelidir. Bursa, Osmanlı'nın kurucu şehridir. Maddi ve manevi öğeleri ile hala yaşamakta olan Osmanlı figürü üzerine Bursa konumlandırılmalıdır. Bilinen bir kişi/kuruluş/yapı ile bir şehir arasında bağlantı kurmak, olumlu bir çağrışım için etkin ve hızlı bir yoldur. Prag-Franz Kafka'nın evi, Liverpool-Beatles'in doğum yeri, Barselona-Antoni Gaudi, Cenova ise Kristof Kolomb ile özdeşleştirilerek marka olarak sunulmaktadır.

Prag ve Venedik korunmuş tarihi dokusuyla otantik şehirlerdir. Prag, sahip olduğu Orta Çağ Avrupası ile öne çıkarken Bursa 1300 yıllarından bugüne devam eden Osmanlı ögeleri ve 2 konsülün yapıldığı İznik ile dikkat çekmelidir. Bursa'nın dünya turizm pazarından daha fazla pay alması için eşsiz kültürel miras ve doğal güzelliklere sahip, ürün çeşitliliği sunan ve modern bir şehir olarak konumlandırılması gerekmektedir.

Araştırmalara göre kültür gezginleri, yeni şeyler öğrenme arzusu, farklı kültürlerin mirası ile tanışmak ve yolculuk boyunca hayatlarını zenginleştirecek/geliştirecek deneyimler yaşama umudu ile yola çıkarlar. Kültürel mirasın korunmasını sağlayarak ziyaretçilerin duygu ve düşüncelerinde yeni ufuklar açılmalı ve beklentiler karşılanmalıdır ([www.cekulvakfi.org.tr](http://www.cekulvakfi.org.tr)).

### **Bursa'nın Şehir İmajı**

Hedef kitle tarafından arzu edilen bir şehir markası olmak, şehrin marka değeri açısından büyük önem taşımaktadır. Şehir markası oluşturma sürecinde, şehir imajı kritik bir öneme sahiptir. Hedef kitlede arzu edilen olumlu imajın oluşturulması rekabet avantajı sağlayacaktır. Olumlu imaj için özgün marka stratejisi ile detaylı bir aksiyon planı oluşturulmalı ve sonrasında hedefler çerçevesinde süreç yönetilmelidir.

Bursa'nın şehir imajının tespit edilmesi için kapsamlı pazarlama araştırmalarına ihtiyaç vardır. Bursa'nın hedef kitlesi üzerinde imajın tespiti ve değerlendirilmesi, istenen imaja yönelik faaliyetler stratejik ve profesyonel bir yaklaşımla sürdürülmelidir. Bunun için öncelikle profesyonel bir ajans seçilmelidir. Ajansın, Bursa'yı tanıyan ve yaşayan kişilerden kurulu olması büyük avantaj sağlayacaktır. Sonrasında şehir markasında referansları olan ulusal ve uluslararası arenadaki ajanslar değerlendirilmelidir. Pazar araştırma, reklam, medya planlama, online-offline pazarlama, sponsorluk, etkinlik vb. konularındaki uzman ajanslar ile beraber yol haritası çıkarılıp uygulanmalıdır. Bursa Valisi Münir Karaloğlu, Bursa'nın şehir sakinleri tarafından imajının; yeşil, tarih, inanç ve su olduğunu belirtmiştir.

Bursa şehrinin logosu, kültürel turizm ögesi ile özdeş olmalıdır. Bursa'yı ayırt edici olarak tanıttacak ve diğer rekabet edilen şehirlerden farklı kılabilecek şekilde hazırlanmalıdır. Bunun için yurtiçi ve yurtdışından online üzerinden ödüllü yarışmalar yapıp önerileri toplamak etkili bir yöntem olacaktır. Farklı bakış açılarını öğrenmek adına bu yöntem logonun belirlenmesinde büyük ve önemli rol oynayacaktır. Çalışılan ajansların görüşleri ile beraber logo konusunda bir fikir birliği yapıldıktan sonra hedef kitle üzerinde bir karşılığı olup olmadığı anket ve saha araştırmalarıyla test edilmeli ve sonrasında tasarım şirketine şehrin logosu yaptırılarak hedef kitleye tanıtılmalıdır.

Satın alma kararlarının %90'ından fazlası görsel faktörlerden etkileniyor. Renk, markanın tanınırlığını %80 artırıyor (www.mashable.com). Belirli bir renk ile Bursa'yı özdeşleştirerek, ziyaretçilerin zihninde Bursa'nın yer etmesi sağlanmalıdır. Bursa logosunda şehrin ayırt edici renkleri olan beyaz (Uludağ), yeşil (Anıt ağaçlar) ve mavi (Marmara Denizi ve Çini) kullanılmalıdır.

Sloganın, logo ile beraber düşünülmesi gerekir. Marka iletişimlerinde her daim kullanılacak olması sebebiyle slogan, konumlandırmayı pekiştirecek bir şekilde belirlenmelidir. Bursa dendiğinde çağrışım yapacak, basit, akılda kalıcı bir özlü söz olmalıdır. Çalışılan profesyonel ajansla beraber şehir sloganı hazırlanmalıdır.

Marka şehirler, sloganları konumlandırma üzerinden oluştururlar. Örneğin; Stockholm: İlham Veren Stockholm (Inspired in Stockholm), Hannover: Uluslararası Fuarların Şehri (The City of International Fairs), Berlin: Yeni Avrupa'nın Başkenti (Capital of The New Europe), Şikago: Amerika'nın İş Merkezi (Business Capital of America), Glasgow: Avrupa'nın Sanat Başkenti (An Arts Capital of Europe), Amsterdam: İlham Merkezidir. (Capital of Inspiration) (Rainisto, 2003). Bursa için slogan önerileri olarak; "zaman tüneline yolculuk", "geçmiş ve bugünü birlikte yaşama keyfi" kullanılabilir.



## Bursa'nın İletişim Stratejisi

İnternetin son 20 yıldır artarak kullanılması ziyaretçilerin seyahat alışkanlığını değiştirmektedir. İnternet üzerinden yapılan araştırmalarla şehir hakkında detaylı bilgi sahibi olmak mümkündür. Ziyaretçilerin beklentileri ve yargıları, şehir hakkında birçok kişinin yaptığı farklı farklı yorumlarla değişmekte ve şekillenmektedir. Online ve offline mecralarda, mecraların ruhuna uygun ve tutarlı bir şekilde iletişim stratejisi hazırlanıp uygulanmalıdır.

Şehirlerin giderek birbirine benzer hale gelmesi nedeniyle Bursa'nın ziyaretçilerine farklı bir deneyim sunması gerekmektedir. Yaşadığı şehre geri döndüğünde ziyaretçilerin, çevresine anlatacağı hikâyeye ve duyguların olması Bursa için en büyük tanıtım ve marka sadakatini oluşturacaktır. Yeni deneyimler yaşamak için ziyaretçilerin tekrardan Bursa'ya gelmesini sağlayacak bir yapı ve iletişim stratejisi geliştirilmelidir. Zig Ziglar'e göre, insanlar rasyonel değil duygusal nedenlerle satın alırlar. Satın alma deneyimlerinin %75'i duygulara hitap etmekten geçiyor. Müşteri sadakati, tek bir satıştan tam 10 kez daha değerlidir (www.mas-hable.com).

Rekabetin giderek arttığı bir ortamda, bir pazarlama aracı olarak, film ve televizyonlarda şehrin tanıtımı yapılırsa şehrin farkındalığı, olumlu imajı, ziyaretçi sayısı büyük oranda artar. Böylece film turizmi sayesinde, şehrin ekonomik kalkınması olumlu yönde etkilenir (Hudson ve Ritchie, 2006). Büyük bütçelere sahip, tüm dünyada yaygın bir şekilde gösterilecek ve izleyici çekecek filmler şehir tanıtımında kullanılmalıdır. Çünkü insanlar, izledikleri filmlerdeki mekânları görmek isterler. Örneğin; "Yüzüklerin Efendisi" filmi Yeni Zelanda'nın tanıtımına büyük katkı sağlamıştır. Ayrıca, insanların ilgisini çekecek ilginç hikâyelerin tanıtımında kullanılması çok etkin olmaktadır. Örneğin; Van Gogh'un kulağını kestiği yerin pazarlanması, resimlerini pazarlamaktan daha kolaydır (www.turizmdebusabah.com).

Tüm dünyada ses getiren filmlerin, çekildikleri şehre katkıları şöyle olmuştur (Hudson ve Ritchie, 2006).

**Tablo 4.** Film Turizminin Etkisi

Film/TV Dizisi	Destinasyon	Ziyaretçi Sayısı/Turist Gelirindeki Etkiler
Braveheart	Wallace Anıtı, İskoçya	Film yayınlandıktan sonra %300 ziyaretçi artışı oldu.
Dallas	Southfork Ranch, Dallas	Yıllık 500 bin ziyaretçi geldi.
The Lord of The Rings	Yeni Zelenda	1998-2003 arasında, Birleşik Krallıktan yıllık %10 ziyaretçi artışı oldu.
Harry Potter	Birleşik Krallıkta değişik yerler	%50'den fazla ziyaretçi artışı oldu.
Mission Impossible 2	Sidney'deki ulusal parklar	2000 yılında %200 ziyaretçi artışı oldu.
Saving Private Ryan	Normandy, Fransa	Amerikan ziyaretçilerinde %40 artış oldu.
Troy	Çanakkale, Türkiye	Turizmde %73 artış oldu.

Film turizminden etkili bir şekilde faydalanmak için aşağıdaki pazarlama aktiviteleri yapılmalıdır (Hudson ve Ritchie, 2006).

**Tablo 5.** Film Turizmi-Şehir Pazarlama Aktiviteleri

Film Yapılmadan Önce	Film Yapıldıktan Sonra
Film stüdyoları ile doğrudan görüşebilecek halkla ilişkiler uzmanı görevlendirilmesi	Filmin galasına turizm medyasının davet edilmesi
Film stüdyoları için şehrin aktif olarak teşvik edilmesi	Filmin otantikliğini sürdürmek için filmde yer alan simge ve sahnelerin korunması
Film stüdyolarının şehri kullanmak için vergi indirimleri ve teşvikler ile cesaretlendirilmesi	Filmin geçtiği sahnelerin tanıtılması için rehberli turlar düzenlenmesi
Filmlerin getirisinin dikkatlice değerlendirilmesi	Film ile ilgili eşyalar ve resimlerin sergilenmesi
Filmlere sponsor olunması	Film ile ilgili hatırlanmaya değer öğelerin satılması

Şehri öne çıkarmak için filmin yıldızlarının kullanılabilmesi	Filmlerde kullanılan ev ve otellerin tanıtılması
Şehrin tanıtımında kullanılmak üzere hazırlanan CD, broşür, web site vb.leri medya ve tur operatörlerine sunulmalı	Potansiyel ziyaretçiler için filmle ilgili özel bir web sitesi hazırlanmalı
-	Film turları için web sitesine ilgili yerel tur operatörlerinin linkleri yerleştirilmeli
-	Filmin web sitesinde şehri tanıtan linklerin yerleştirilmesi
-	Şehri tanıtmak için turizm ve kamu yetkilileri ile beraber çalışılması
-	Film şirketleri ve tur operatörleri ile ortak tanıtım faaliyetleri yapılması
-	Ziyaretçilerin uzun süre konaklaması için özel paketlenmiş turistik yerlerin sunulması

Bursa'nın ülke içindeki diziler ve filmlerde yer alması için sponsor, teşvik vb. çalışmalar yapılmalıdır. Kültür turizmine hizmet etmesi açısından, Bursa üzerine filmler çekilmeli ve çekimlerin yapıldığı mekânların hikâyesi pazarlanmalıdır.

Bir şehrin tanıtımında ünlülerin kullanımı, festival, fuar vb. etkinliklerin düzenlenmesi şehrin markalaşmasına katkı sağladığı için Bursa'ya özgü ve dikkat çekici şekilde bunların yapılması büyük önem taşımaktadır. Örneğin; İspanya'daki Boğa Güreşleri ve Domates Festivali, Brezilya'daki Rio Karnavalı, Fransa'daki Cannes Film Festivali, Paris, Londra ve Milano'daki Moda Haftaları gibi dünya çapında ve geniş kapsamda yapılan etkinlikler, uluslararası basın tarafından özenle takip edilmekte ve dünyanın dört bir tarafına ulaştırılmaktadır. Bu tür büyük organizasyonlarla birlikte, organizasyonun yapıldığı şehir anılmakta ve şehrin tanıtımında çok önemli bir rol oynamaktadır (Aksungur, 2008).

## Sonuç ve Öneriler

Hızlı teknolojik değişim, küresel rekabet ve siyasi çalkantılar şehirlerin üzerinde büyük baskı oluşturmaktadır. Dış etkenlerden etkilenmemek ve cazibe merkezi olmak için güçlü marka şehirler inşa edilmelidir. Marka şehirler, şehir sakinlerinin hem sosyal hem de ekonomik standartlarını yükseltecektir.

Şehir sakinlerinin şehir yönetiminden beklentileri kısa vadeli çözümler üretmesidir. Ancak şehir markası oluşturmak uzun dönemli ve maliyetli bir süreçtir. Başarılı sonuçların alınması halinde en çok faydayı şehir sakinleri elde edeceği için şehir yönetimin marka şehir konusunda şehir sakinlerini ikna etmeleri büyük önem taşımaktadır.

Bursa sahip olduğu kültürel ve tarihi değerleriyle önemli turizm potansiyeline sahiptir. Binlerce yıllık geçmişi, tarihi ve doğal güzellikleri ve jeopolitik konumu itibarıyla dünya arenasında önemli bir yere sahip olan Bursa, hak ettiği şekilde bilinmemekte ve algılanmamaktadır. Önerilen marka şehir modeli ile Bursa'nın rekabetçi bir konum elde etmesi ve sahip olduğu özellikler ile dünya genelinde marka şehir olarak konumlanabilmesi amaçlanmaktadır. Olumlu bir şehir markası, uluslararası arenada Türkiye'ye önemli katkılar sağlayacaktır.

Bursa'ya özgü projeler, amaç ve bütçe çerçevesinde önceliklendirilerek hazırlanmalıdır. Her şeyden önce uzun vadeli bir bakış açısıyla şehir planlaması ile yapısal reformlar tasarlanmalıdır. Şehir sakinlerine marka bilinci hususunda eğitimler verilmelidir. Bursa'nın yaşayan tarih ve zengin kültürel mirası üzerine konumlandırılması ve hedef kitleyi etkileyecek yurtiçi ile yurtdışı tanıtım çalışmaları yapılmalıdır. Diğer şehirlerden farklı olduğunu göstermek amacıyla Bursa'ya has, merak uyandıran, tarihiyle bağlantılı efsaneler oluşturulmalı ve iletişimi sağlanmalıdır. Farkındalık oluşturarak ziyaretçilerin ilgisini çekmek ve şehrin imajını güçlendirmek amacıyla uluslararası kültür, sanat ve spor organizasyonlarına ev sahipliği yapılmalıdır. Pazarlama stratejisi geliştirmek için ziyaretçilerin bilgileri toplanarak analiz edilmelidir.

**Kaynakça**

- Aaker, D. (1991). “Managing Brand Equity: Capitilazing on The Value of a Brand Name”, The Free Press.
- Aaker, J. L. (1997). “Dimensions of Brand Personality”, *Journal of Marketing Research*, 34 (3), 347-356.
- Aksungur, A. G. (2008). “Turizmde Markalaşma ve Tanıtma Faaliyetlerinin Önemi: İspanya ve Türkiye'nin Karşılaştırmalı Analizi”, *Kültür ve Turizm Bakanlığı-Tanıtma Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Tezi*, Ankara.
- Aksungur, A. G. ve Kastal, İ. (2007). “Turizmde Markalaşma”, *Kültür ve Turizm Bakanlığı-Tanıtma Genel Müdürlüğü*.
- Anholt, S. (2006). “The Anholt-GMI City Brands Index: How The World Sees The World's Cities”, *Place Branding*, 2(1), 18-31.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H. ve Zarantonello, L. (2009). “Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?”, *Journal of Marketing*, 73, 52-68.
- Braun, E. (2008). “City Marketing: Towards an Integrated Approach”, *Erasmus University-Rotterdam*.
- Borça, G. (2008). “Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar Mı?”, 10. Baskı, İstanbul: MediaCat.
- Buhalis, D. (2000). “Marketing The Competitive Destination of The Future, *Tourism Management*”, 21, 97-116.
- Can, E. (2007). “Marka ve Marka Yapılandırma”, *Marmara Üniversitesi-İ.İ.B.F. Dergisi*, 22(1), 225-237.
- De Chernatony, L. ve Riley, F. D. (1998). “Defining A “Brand”: Beyond The Literature With Experts' Interpretations”, *Journal of Marketing Management*, 14, 417-443.
- Devlet Planlama Teşkilatı, (2006). “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”.

- Farquhar, P. H. (1989). "Managing Brand Equity", *Marketing Research*, 24-33.
- Hanna, S. ve Rowley, J. (2008). "An Analysis of Terminology Use in Place Branding, Place Branding and Public Diplomacy", 4(1), 61-75.
- Helvacı, M. A. (2002). "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Hudson, S. ve Ritchie, J.R.B. (2006). "Promoting Destinations via Film Tourism: An Empirical Identification of Supporting Marketing Initiatives", *Journal of Travel Research*, 44, 387-396.
- İlgüner, M. ve Asplund, C. (2011). "Marka Şehir", *Marketing Yayınları*.
- Jain, S. C. (1999). "Marketing Planning & Strategy", Cincinnati-Ohio: South-Western College Publishing.
- Kapferer, J.N. (2008). "The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term", 4. Baskı, Kogan Page.
- Kaypak, Ş. (2013). "Küreselleşme Sürecinde Kentlerin Markalaşması ve Marka Kentler, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi", 14(1), 335-355.
- Kavaratzis, M. (2008). "From City Marketing to City Branding: An Interdisciplinary Analysis with Reference to Amsterdam, Budapest and Athens", *Rijksuniversiteit Groningen*.
- Kavaratzis, M. ve Ashworth, G.J. (2006). "Partners in Coffeshops, Canals and Commerce: Marketing The City of Amsterdam, Cities", 24(1), 16-25.
- Keller, K.L. (2003). "Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity", New Jersey: Pearson Education Inc. Upper Saddle River.
- Kotler P. ve Keller, K. L. (2012). "Marketing Management", New Jersey: Prentice-Hall.
- Lindstrom, M. (2010). "Buy.ology", Çev. Ümit Şensoy, İstanbul: Optimist Yayınları.

- Pınar, M. (2010). “Turizm Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikayeti, Personel ve Markanın Önemi: Bodrum Turizmini Geliştirme Stratejileri”, Bodrum Ticaret Odası-Pazarlama Semineri.
- Rainisto, S. K. (2003). “Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and The United States”, Helsinki Teknoloji Üniversitesi-Uluslararası Ticaret ve Strateji Kurumu.
- Ries, A. ve Ries, L. (2012). “Marka Yaratmanın 22 Kuralı”, Çev. Atakan Özdemir, İstanbul: Mediacat.
- Ries, A. ve Trout J. (1993). “Positioning: The Battle For Your Mind”, McGraw Hill Book Company.
- Tanlasa, B. T. (2005). “Kentler de Şirketler Gibi Rekabet İçinde”, Marketing Türkiye, 83.
- Upshaw, L. B. (1995). “Building Brand Identity: A Strategy for Success in a Hostile Marketplace”, John Wiley & Sons.
- [www.ama.org](http://www.ama.org), Erişim Tarihi: 15.4.2014.
- [www.capital.com.tr](http://www.capital.com.tr), Erişim Tarihi: 20.6.2014.
- [www.cekulvakfi.org.tr](http://www.cekulvakfi.org.tr), Erişim Tarihi: 25.10.2014.
- [www.google.com](http://www.google.com), Erişim Tarihi: 24.11.2014.
- [www.markakent.blogspot.com.tr](http://www.markakent.blogspot.com.tr), Erişim Tarihi: 15.6.2014.
- [www.mashable.com](http://www.mashable.com), Erişim Tarihi 25.10.2014.
- [www.mev.gov.tr](http://www.mev.gov.tr), Erişim Tarihi: 28.11.2014.
- [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), Erişim Tarihi: 10.10.2014.
- [www.temelaksoy.com](http://www.temelaksoy.com), Erişim Tarihi: 10.8.2014.
- [www.tubitak.gov.tr](http://www.tubitak.gov.tr), Erişim Tarihi: 26.11.2014.
- [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr), Erişim Tarihi: 1.10.2014.
- [www.turizmdebusabah.com](http://www.turizmdebusabah.com), Erişim Tarihi 2.9.2014.