

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ŞEHİR PAZARLAMASI AÇISINDAN ALGILANAN
PAZAR ODAKLILIK İLE ALGILANAN
PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ**

DOKTORA TEZİ

Hümevra SADAKLIOĞLU

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK

MART - 2014

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ŞEHİR PAZARLAMASI AÇISINDAN ALGILANAN
PAZAR ODAKLILIK İLE ALGILANAN PERFORMANS
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

DOKTORA TEZİ

Hümevra SADAKLIOĞLU

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK

MART - 2014

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ŞEHİR PAZARLAMASI AÇISINDAN ALGILANAN
PAZAR ODAKLILIK İLE ALGILANAN
PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

DOKTORA TEZİ

Hümevra SADAKLIOĞLU

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama

“Bu tez 25/3/2014 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

Jüri Üyesi	Kanaati	İmza
Prof. Dr. Ömer TORLAK	Basarılı	
Doç. Dr. Remzi ALTUNISIK	Basarılı	
Doç. Dr. Nihal SÜTÖRENİZ	Basarılı	
Doç. Dr. Sima NART	Basarılı	
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ	Basarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Hümevra SADAKLIOĞLU

25.03.2014

ÖNSÖZ

Öncelikle akademik anlamda yetişmemi sağlayan ve bu tezin yazılması aşamasında çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK'a değerli katkı ve emekleri için teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Tez sürecinde emeği geçen Prof.Dr. Ömer TORLAK, Prof. Dr. Kadir ARDIÇ, Prof. Dr. Orhan BATMAN ve Doç. Dr. Nihal SÜTÜTEMİZ başta olmak üzere Yrd. Doç. Dr. Hayrettin ZENGİN ve Arş. Gör. Semih OKUTAN'a da bana fakültede yaptıkları ev sahipliğinden dolayı teşekkür ederim.

Yoğun programları arasında bana vakit ayırıp anketi cevaplayan Hatay Valisi Celaleddin LEKESİZ başta olmak üzere vali yardımcılara, belediye başkanına ve başkan yardımcısına, il müdürlerine, şube müdürlerine, parti başkanlarına ve üyelerine, sivil toplum kuruluşlarının yöneticilerine ve tüm katılımcılara teşekkür ederim. Ayrıca Tokat'ta anketimi cevaplayan belediye başkanına ve başkan yardımcılara, il müdürlerine, parti başkanlarına, sivil toplum kuruluşlarının yöneticilerine ve diğer katılımcılara teşekkürü bir borç bilirim. Veri toplama sürecinde bana yardımcı olan ve bitirme ümidimi kaybettiğim zamanlarda yanımda olan değerli dostum ve meslektaşım Arş. Gör. Yavuz ACUNGİL'e arkadaşlığı, dostluğu ve emekleri için teşekkür ederim.

Ayrıca 2011-60-02-005 No'lu proje ile tezimi maddi olarak destekleyen Sakarya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü'ne de teşekkür ederim.

Son olarak gösterdiği sabır, hoşgörü ve desteğiyle bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anneme ve hep yanımda olduklarını bildiğim aileme şükranlarımı sunar, tez çalışmam süresince zamanını ödünç aldığı en büyük varlığım, mutluluğum kızım Yağmur Nihan'a anlayışı için teşekkür etmek isterim.

Hümevra SADAKLIOĞLU

25.03.2014

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	I
TABLO LİSTESİ	İV
ÖZET.....	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM: ŞEHİR VE ŞEHİR PAZARLAMASI6

1.1. Şehir Kavramı	7
1.2. Şehir Pazarlaması	9
1.2.1. Şehir Pazarlama Kavramına İlişkin Literatürde Yer Alan Tanımlamalar.....	11
1.2.1.1. Şehir Pazarlaması Kavramı	14
1.2.1.2. Şehir Pazarlamasının Pazarlama Bilimi İçerisindeki Yeri	20
1.2.2. Şehirlerin Faydası İçin Pazarlamasının Uygulanabilirliği	23
1.2.3. Şehir Pazarlama Yönetimi	24
1.2.4. Şehir Pazarlamasının Katma Değeri	24
1.2.5. Şehir Pazarlama Tartışmalarında Temel Gelişmeler	27
1.3. Şehir Pazarlamasında Başarıyı Etkileyen Faktörler	29
1.4. Şehir Pazarlamasında Hedef Pazarlar	36
1.5. Şehir Pazarlama Karması	41
1.5.1. Ürün	42
1.5.2. Fiyat	44
1.5.3. Dağıtım	44
1.5.4. Tutundurma.....	45
1.6. Şehir Pazarlamasında Temel Aktörler	46
1.6.1. Kamusal Aktörler.....	47
1.6.2. Özel Sektör Aktörleri	49

İKİNCİ BÖLÜM: ŞEHİR PAZARLAMASI VE PAZAR ODAKLILIK.....51

2.1. Mübadele Sürecini Yönlendiren Anlayışların Tarihsel Gelişimi.....	51
2.1.1. Üretim Odaklı Pazarlama Anlayışı	52
2.1.2. Ürün Odaklı Pazarlama Anlayışı	52

2.1.3. Satış Odaklı Pazarlama Anlayışı.....	52
2.1.4. Modern Pazarlama Anlayışı.....	53
2.2. Pazarlama Anlayışı ve Pazar Odaklılık.....	53
2.2.1. Pazar Odaklılık Yaklaşımları.....	57
2.2.1.1. Shapiro'nun Karar Verme Yaklaşımı.....	57
2.2.1.2. Kohli ve Jaworski'nin Pazar Bilgisi Toplama Yaklaşımı.....	59
2.2.1.3. Narver ve Slater'in Kültürel Odaklı Davranışçı Yaklaşımı.....	61
2.2.1.4. Ruekert'in Stratejik Yaklaşımı.....	63
2.2.1.5. Despandé, Farley ve Webster'in Müşteri Odaklı Yaklaşımı.....	64
2.2.1.6. Becker ve Homburg'n Sistem Odaklı Yaklaşımı.....	65
2.2.1.7. Örgütsel Kültür ve Pazar Odaklılık.....	65
2.2.1.8. Rekabet Gücü Olarak Pazar Odaklılık.....	68
2.2.1.9. Pazar Odaklılık ile İlgili Diğer Literatür Tartışmaları.....	70
2.3. Pazarlama Odaklı Örgüt Kültürü ve Pazarlama Uygulamaları.....	72
2.4. Pazar Odaklılığın Öncelleri.....	75
2.4.1. Üst Yönetim.....	75
2.4.2. Departmanlararası Dinamikler.....	76
2.4.3. Örgütsel Sistem.....	77
2.5. Pazar Odaklılık-Performans İlişisini Etkileyen Çevresel Unsurlar.....	79
2.6. Pazar Odaklılığın Sonuçları.....	83
2.7. Şehir Pazarlaması ve Pazar Odaklılık.....	87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ŞEHİRİN PAZAR ODAKLILIK DÜZEYİ İLE

PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK

BİR ARAŞTIRMA.....	92
3.1. Araştırmanın Amacı.....	92
3.2. Araştırmanın Önemi.....	92
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	97
3.3.1. Modelin Unsurları.....	98
3.3.1.1. Müşteri Odaklılık.....	100
3.3.1.2. Rakip Odaklılık.....	101
3.3.1.3. Departmanlararası Koordinasyon.....	101

3.3.1.4. Yönetmel Faktörler	102
3.3.1.5. Cazibe Faktörleri	103
3.3.1.6. Şehrin Algılanan Performansı	107
3.3.2. Araştırmanın Anakütlesi ve Örnekleme	108
3.3.3. Veri Toplama Aracı	109
3.3.4. Araştırmanın Kısıtları	110
3.4. Tokat Örneği	111
3.4.1. Verilerin Analizi	115
3.4.1.1. Halk Demografik Bilgiler	115
3.4.1.2. Halka İlişkin Diğer Bulgular	121
3.4.1.3. Yöneticilerin Demografik Bilgileri	122
3.4.1.4. Yöneticilere İlişkin Diğer Bulgular	129
3.5. Hatay Örneği	130
3.5.1. Verilerin Analizi	133
3.5.1.1. Halk Demografik Bilgiler	133
3.5.1.2. Halka İlişkin Diğer Bulgular	140
3.5.1.3. Yöneticilerin Demografik Bilgileri	141
3.5.1.4. Yöneticilere İlişkin Diğer Bulgular	147
3.6. Verilerin Ordered Probit Yöntemiyle Analizi	148
3.6.1. Tanımlayıcı İstatistikler	148
3.6.2. Ordered Probit Modeli	150
3.7. Bulgular	156
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	163
KAYNAKÇA	175
EKLER.....	187
ÖZGEÇMİŞ.....	197

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Şehir Pazarlamasının Tarihteki Aşamaları	19
Tablo 2: Etkili Pazarlama Yönetiminin Prensipleri Şehir Pazarlaması İçin Engel Midir?	22
Tablo 3: Şehir Pazarlaması ve İlişkili Kavramların Tanımları Ve Tarifleri	26
Tablo 4: Şehir Pazarlaması İçin Temel Pazarlama Kavramlar	27
Tablo 5: Şehir Pazarlama Stratejilerinde Başarı Ölçütleri	35
Tablo 6: Şehrin Müşteri Gruplarını Kategorize Etmenin Bazı Yolları	38
Tablo 7: Pazar Odaklılık Yaklaşımları	73
Tablo 8: Halkın Demografik Özellikleri	115
Tablo 9: Halkın Yöneticileri Pazar Odaklı Algılamalarına İlişkin Ortalamalar	116
Tablo 10: Halkın Şehrin Çekiciliği Ve İmajı Ölçeğindeki Algılarına İlişkin Ortalamalar	118
Tablo 11: Halkın Şehirde Yaşanan Değişim İfadelerine İlişkin Algılarının Ortalamaları	119
Tablo 12: Halkın Şehirde Yaşanan Değişimlere İlişkin Algılarının Frekans Dağılımları	120
Tablo 13: Halkın Şehrin Performans Seviyesine İlişkin Algılarının Frekans Dağılımları	121
Tablo 14: Regresyon Analizi Sonuçları	122
Tablo 15: Yöneticilerin Demografik Özellikleri	123
Tablo 16: Yöneticilerin Kendilerini Pazar Odaklı Algılamalarına İlişkin Ortalamalar	124
Tablo 17: Yöneticilerin Şehrin Çekiciliği Ve İmajı Ölçeğindeki Algılarına İlişkin Ortalamaları	126
Tablo 18: Yöneticilerin Şehirde Yaşanan Değişim İfadelerine İlişkin Algılarının Ortalamaları	127
Tablo 19: Yöneticilerin Şehirde Yaşanan Değişimlerine İlişkin Algılarının Frekans Dağılımları	128
Tablo 20: Yöneticilerin Şehrin Performans Seviyesine İlişkin Algılarının Frekans Dağılımları	129
Tablo 21: Regresyon Analizi Sonuçları	130
Tablo 22: Halkın Demografik Özellikleri	134
Tablo 23: Halkın Yöneticileri Pazar Odaklı Algılamalarına İlişkin Ortalamalar	135
Tablo 24: Halkın Şehrin Çekiciliği Ve İmajı Ölçeğindeki Algılarına İlişkin Ortalamalar	136
Tablo 25: Halkın Şehirde Yaşanan Değişim İfadelerine İlişkin Algılarının Ortalamaları	137
Tablo 26: Halkın Şehirde Yaşanan Değişimlere İlişkin Algılarının Frekans Dağılımları	139

Tablo 27: Halkın Şehrin Performans Seviyesine İlişkin Algılarının Frekans Dağılımları	140
Tablo 28: Regresyon Analizi Sonuçları	140
Tablo 29: Yöneticilerin Demografik Özellikleri	141
Tablo 30: Yöneticilerin Kendilerini Pazar Odaklı Algılamalarına İlişkin Ortalamaları	142
Tablo 31: Yöneticilerin Şehrin Çekiciliği Ve İmajı Ölçeğindeki Algılarına İlişkin Ortalamaları	144
Tablo 32: Yöneticilerin Şehirde Yaşanan Değişim İfadelerine İlişkin Algılarının Ortalamaları	145
Tablo 33: Yöneticilerin Şehirde Yaşanan Değişimlerine İlişkin Algılarının Frekans Dağılımları	146
Tablo 34: Yöneticilerin Şehrin Performans Seviyesine İlişkin Algılarının Frekans Dağılımları	147
Tablo 35: Regresyon Analizi Sonuçları	148
Tablo 36: Tokat Halk Analizlerinde Kullanılan Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri	149
Tablo 37: Tokat Yönetici Analizlerinde Kullanılan Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri	149
Tablo 38: Hatay Halk Analizlerinde Kullanılan Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri	150
Tablo 39: Hatay Yönetici Analizlerinde Kullanılan Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri	150
Tablo 40: Tokat Halk İçin Ordered Probit Modeli Bulguları	156
Tablo 41: Tokat Halk Ordered Probit Modeli İçin Marjinal Etkiler	157
Tablo 42: Tokat Yönetici Ordered Probit Modeli Bulguları	158
Tablo 43: Tokat Yönetici Ordered Probit Modeli İçin Marjinal Etkiler	158
Tablo 44: Hatay Halk Ordered Probit Modeli Bulguları	159
Tablo 45: Hatay Halk Ordered Probit Modeli İçin Marjinal Etkiler	160
Tablo 46: Hatay Yönetici Ordered Probit Modeli Bulguları	161
Tablo 47: Hatay Yönetici Ordered Probit Modeli İçin Marjinal Etkiler	162

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Mekân Pazarlamasının Alt Alanları	12
Şekil 2: Şehrin Müşterileri.....	39
Şekil 3: Shapiro'nun Karar Verme Yaklaşımı.....	58
Şekil 4: Kohli ve Jaworski'nin Pazar Bilgisi Toplama Yaklaşımı	60
Şekil 5: Ruekert'in Stratejik Yaklaşımı.....	64
Şekil 6: Homburg ve Pflesser'in Pazar Odaklılık Modeli	66
Şekil 7: Araştırma Modeli	98

ÖZET

SAÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Doktora Tez Özeti

Tezin Başlığı: Şehir Pazarlaması Açısından Algılanan Pazar Odaklılık İle Algılanan Performans Arasındaki İlişki	
Tezin Yazarı: Hümeysra SADAKLIOĞLU	Danışman: Remzi ALTUNIŞIK
Kabul Tarihi: 25/03/2014	Sayfa Sayısı: viii (ön kısım)+187 (tez)+10 (ek)
Anabilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: Üretim Yönetimi ve Pazarlama
<p>Kar amaçlı ve kar amaçsız tüm örgütler yoğun bir rekabet ortamında faaliyet göstermektedirler. Bu rekabet ortamında da temel amaç mal ve hizmetlerin alıcısı olan tüketicilerin istek ve beklentilerini karşılayarak onların tercihini ve memnuniyetini kazanmaktır. Günümüzde şehirlerde artık bu rekabetten paylarını almaktadır. Şehirlerin başka şehirlerle rekabet etmesinin dışında çok farklı hedef gruplara hizmet sunmak zorunda olması da şehrin işletme ve pazarlama felsefelerinden yararlanmasını gerekli kılmaktadır.</p> <p>Şehirler arasındaki bu rekabette başarılı olanlar, hedef gruplarının istek ve ihtiyaçlarını en doğru şekilde okuyarak uygun şehir ürünlerini onlara sunabilen şehirlerdir. Bu nedenle şehir pazarlamasında Pazar Odaklılık yaklaşımı şehrin ve şehrin yöneticilerinin hedeflerine ulaşması açısından oldukça önemli bir anlayıştır. Pazar Odaklılığının amacı müşteri ihtiyaçları ve rakiplerin yetenekleri ile ilgili sürekli bilgi toplamak, bu bilgileri departmanlar arasında yaymak ve bilgileri müşteri değeri yaratmak için kullanmaktır. Kısacası pazarın tamamının okunması sonucunda elde edilecek bilgi ile geliştirilecek pazarlama karması, şehrin performansı ve şehrin yöneticilerinin başarısı için önemli bir adım olacaktır.</p> <p>Bu çalışmada Tokat ve Hatay'da şehir pazarlaması bağlamında Pazar odaklılık olgusunun ve pazarlama uygulamalarının halk ve yöneticiler tarafından nasıl algılandığının ortaya konulması ve ayrıca şehrin pazar odaklılık düzeyi ile şehrin algılanan performans seviyesi arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.</p> <p>Veriler anket yoluyla toplanmış ve analize uygun 853 halk, 161 yönetici anket elde edilmiştir. Analizler SPSS 18 ve LIMDEP programı ile gerçekleştirilmiştir.</p> <p>Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre her iki şehirde şehrin sahip olduğu cazibe faktörlerinin pazar odaklılığı etkilemediği büyük ölçüde pazar odaklılığı yönetsel faktörlerin etkilediği görülmüştür. Ayrıca Ordered Probit analizi sonuçlarına göre Tokat'ta Pazar odaklılık boyutlarından müşteri odaklılığın yöneticilerin şehrin algılanan performans seviyesini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Hatay'da yöneticilerin şehrin algılanan performans seviyesini müşteri odaklılığın olumsuz, rakip odaklılığın ise olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Pazarlama, Şehir Pazarlaması, Pazar Odaklılık,	

SUMMARY

Sakarya University, Institute of Social Sciences

Abstract of PhD Thesis

Title of Thesis: The Relationship Between The Perceived Market Orientation And The Perceived Performance In Terms of City Marketing	
Author: Hümeyra SADAKLIOĞLU	Supervisor: Remzi ALTUNIŞIK
Date: 25/03/2014	Nu.of pages: viii (pre text)+187 (main body)+10 (appendix)
Department: Business	Subfield: Production Management and Marketing
<p>Profit and non-profit organizations operate in an extensive competitive environment. The basic aim is to gain the buyers' preference and satisfaction by meeting their wants and expectations. Today, cities also no longer get a share of this competition. Except competing with other cities, cities must serve to very different target groups. So they have to use business and marketing philosophies.</p> <p>The cities that can identify the target groups' wants and needs and also produce the appropriate cities' products will be the winners in this competition. So the Market Orientation is an important understanding for the city and city's lesaders to reach their goals. The aim of Market Orientation to is gather information about customers' needs and competitors' capabilities continuously, to disseminate this information among the city's departments and to use this information to create customer value. Shortly, the marketing mix developed with the information which will be obtained at the end by reading whole market will be important step for the city's performance and the success of the city managers.</p> <p>The research aimed to manifest how citizens and city managers percept market orientation phenomenon and marketing applications in the context of city marketing and besides the relationship between the market orientation level and perceived city's performance level.</p> <p>Data gathered via survey and 853 from citizens and 161 questionnaires from city managers were obtained. Analysis was carried out by statistical program of SPSS 18 and LIMDEP.</p> <p>According to the results of research, it was seen that city's attraction factors didn't affect Market Orientation but managerial factors affected it in both of the two cities. According to the results of Ordered Probit analyses, it was determined that customer orientation has positive effect on city's performance level that perceived by managers in Tokat. And also the results indicated that customer orientation has negative effect but competitor orientation has positive effect on city's performance level perceived by managers in Hatay.</p>	
Keywords: Marketing, City Marketing, Market Orientation,	

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada işletmeler arasında yaşanan yoğun rekabet, yalnızca kar amaçlı örgütleri değil tüm örgütleri, uzun dönemde varlığını sürdürme konusunda düşünmeye yöneltmektedir. Artık klasik yönetim usulleriyle veya işletme felsefeleriyle bu ortamda sürdürülebilir olmak mümkün değildir. Bu şartlar, şehirler de dâhil tüm örgütleri yeni yönetim felsefelerini ve işletmecilik uygulamalarını benimsemeye zorlamaktadır.

Küreselleşme ve bilgi toplumuna geçiş sürecinde dünyada yaşanan hızlı ve çok yönlü yapısal değişimler, “rekabet” kavramını küresel ekonomide gözlenen en önemli olgu haline getirmiştir. Firma düzeyinden başlayıp ülke ve bölge hatta şehir düzeyine kadar tüm ekonomik birimlerin, küresel ortamın oluşturduğu piyasa koşullarında var olabilmeleri, konumlarını en azından koruyabilmeleri anlamına gelen “rekabet edebilirlik” kavramı ise, bu birimler için bir performans göstergesi olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Rekabet daha çok firma düzeyinde ve son dönemlerde ulusal düzeyde de ele alınan bir kavram olmakla beraber, dünyanın hemen her önemli şehri daha yaşanabilir, daha rekabet edebilir ve daha iyi yönetilen bir şehir olmak için stratejiler geliştirmeye ve cazibe merkezi haline gelmeye çalışmaktadır.

Küreselleşmeyle birlikte şehirlerin pazarlamaya konu olması şehirler arasında ciddi bir rekabet doğurmuştur. Bu rekabet, ekonomik sistemde şehirlerin üstlendiği misyonu daha da güçlendirmekte ve ülkelerin/bölgelerin kalkınmasında şehirlere önemli görevler yüklemektedir. Buna bağlı olarak şehirler arasında turizmden, ulusal/uluslar arası yatırımlardan daha fazla pay alma, daha fazla kaynak elde etme, başka yerlerdeki işyerlerini kendi şehirlere taşıma, daha fazla ziyaretçi çekme ve daha fazla yerleşimci çekme konularında rekabet yaşanmaktadır. Söz konusu rekabetin günden güne artması şehirlerin de ürün ve hizmetler gibi pazarlama stratejileri geliştirmelerine ve uygulamalarına olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Rekabet güçlerini, turist ve ziyaretçi sayılarını arttırmak, mevcut ekonomik birimlerini geliştirmek, yeni yatırımlarla ekonomilerini ve ihracat hacimlerini büyütme isteyen şehirler ancak şehir pazarlaması ile söz konusu hedeflere ulaşabilmektedirler.

Pazarlama denince akla yalnızca mal/hizmeti tanıtmak gelmektedir. Oysa pazarlama sadece tanıtımı değil, ürünün, hizmetin, fikrin, şehrin vb. meydana getirilmesi,

fiyatlandırılması, tanıtım ve dağıtım faaliyetlerinin hepsini birden içine alan bir kavramdır. Bu nedenle şehir pazarlaması sadece şehrin tanıtımını yapmaktan ibaret değildir; kısa süreli değildir ve şehirlerin sürdürülebilir kalkınmasına yönelik uzun sürece yayılan entegre bir süreçtir.

Pazarlama günümüzde konu olduğu alanda stratejik öneme sahip bir fonksiyondur. Artan önemi ile birlikte pazarlamanın alanı da günden güne genişlemiş, pazarlama sadece işletmelere özgü bir faaliyet olmaktan çıkmış, pazarlama bireylerin, kurumların, mekânların, şehirlerin ve hatta devletlerin (ulusların) kar elde etmek, farklılaşmak ve hayatta kalabilmek için kullandıkları önemli bir araç haline gelmiştir.

Şehirler arasında artan rekabet, şehirlerin özel sektör tarafından kullanılan müşteri odaklılık, pazar odaklılık, stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi, rekabet avantajı, rekabetçi imaj ve marka gibi tanımları, kavram ve metotları kullanmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu bağlamda, son yıllarda şehir yöneticilerinin şehre değer katma noktasında pazarlama ilke ve yöntemlerinden yararlandıkları da görülmektedir.

Son dönemlerde pazarlamanın, ürün ve hizmet pazarlaması dışında, en fazla kabul gördüğü alanlardan birisi de şehir pazarlamasıdır. Aslında şehir pazarlamasına olan ilgi değişen şartların getirdiği zorunluluktan kaynaklanmaktadır. Çünkü küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, işletmelerle birlikte şehirleri de değişime zorlamaktadır. Geçmişte şehirlere rekabet avantajı sağlayan bazı faktörler önemini yitirirken yeni bazı faktörler önem kazanmıştır. Yaşanan değişimler, yatırımlarının mobilitesi artırarak, işletmelerin bölgesel bağ ve bağlılıklarını azaltmıştır. Bunun sonucu olarak, yeni yatırımlar, vasıflı işgücü ve turistler için şehirler arasında yaşanan rekabet yerel ve ulusal boyuttan küresel boyuta taşınmıştır.

Merkezi ve yerel yönetimlerin şehir pazarlaması konusunda yürüttükleri faaliyetler bu kavramları ve yöntemleri kullandıklarının açık bir göstergesi durumundadır. Hükümetin politikası haline gelen ve kent ekonomileri forumuyla gerçekleştirmek istediği Marka Şehir Projeleri, yerel yönetimlerin yürüttüğü şehir için logo tasarım yarışmaları, yerel ürünlerle markalaşma faaliyetleri şehir pazarlama kavramının uygulamaya yansıyan örnekleri olarak gösterilebilir.

Bazı şehirler farklı nedenlerden dolayı olumsuz imaja sahip olabilmektedirler. Yüksek suç oranı, kötü iklim koşulları, doğal felaketler bu olumsuz imajın nedeni olabilmektedir. Çoğu zaman olumsuz imajın nedenleri ortadan kalksa bile insanların zihninde yerleşik imajın değişmediği gözlenmektedir. Yaşanan yoğun rekabet ortamında olumsuz imajdan kurtulmak ve yerine pozitif bir imaj oluşturarak yatırımcıları, turistleri ve girişimcileri ikna etmek şehirler için hayati önem arz etmektedir. Doğru kullanıldığı takdirde, bu amaca ulaşmada şehir pazarlaması etkili ve önemli bir araçtır.

Şehir pazarlaması ile şehirlerin cazibesi artırılarak yerel kalkınma ve yerel rekabet desteklenmektedir. Aynı zamanda, şehir pazarlaması ile bölgede sektörel odaklar oluşturularak, şehrin sektörler açısından marka haline gelmesi sağlanabilmektedir. Bölgelerin rekabet güçleri ile o bölgede faaliyet gösteren işletmelerin rekabet gücü arasında karşılık etkileşim söz konusudur. Gerek markalama faaliyetleri gerekse küme oluşumu şehrin ve sektörlerin rekabet gücünü artırmaktadır.

Pazarlama anlayışının uygulanması olarak karşımıza çıkan pazar odaklılık, işletmelerin tüm fonksiyonlarının ve düzeylerinin hedef pazarın ihtiyaç ve isteklerine hizmet etmede ve bunun sonucunda da kar sağlamada müşteri ve rakip odaklı bir felsefeyle ve işletmede fonksiyonlar arası koordinasyonu sağlayarak, pazar bilgisinin örgüt çapında toplanması, pazar bilgisinin örgüt çapında yayılması ve pazar bilgisine örgüt çapında karşılık verilmesini içermektedir.

Tezin Amacı

Tezin amacı, bir işletme kavramı ve aynı zamanda bir pazarlama felsefesi olan Pazar Odaklılık kavramının şehir ölçeğinde uygulanabilirliğini test etmenin yanı sıra örnek olarak seçilen şehirlerin pazar odaklılık düzeylerinin belirlenerek ve şehrin algılanan performans seviyesi ile aralarındaki ilişkinin irdelenmesidir.

Ayrıca tezde şehrin yöneticilerinin sahip olduğu yönetsel faktörlerin ve şehrin sahip olduğu cazibe faktörlerinin şehrin pazar odaklılık düzeyini etkileyip etkilemediği sorularına da cevap aranacaktır.

Tezin Önemi

Son yıllarda Şehir Pazarlaması kavramı gerek akademisyenler gerekse uygulamacılar (yöneticiler, politikacılar) arasında sözü çok edilen bir kavram haline gelmiştir. Şehir pazarlaması özellikle politika yapıcılar, şehir yöneticileri, şehir ve pazarlama konularıyla ilgilenen akademisyenler tarafından sıkça kullanılmasına rağmen uygulamada henüz hak ettiği ilgiyi görmemiştir. Akademisyenler tarafından sadece yatırımcıların ve turizmcilerin yatırım destinasyon tercihlerinin belirlenmesinde bir araç olarak nasıl kullanılacağı, şehir planlanmasında ve daha çok şehirlerin markalaşmasında pazarlama stratejilerinden nasıl faydalanılacağı konusunda çalışmalar yapılmıştır. Uygulamacılar ise daha çok şehrin tanıtımı ve imajları konusunda pazarlama ilke ve yöntemlerinden faydalanmışlardır.

Bu çalışma şehir pazarlama sürecinin sadece bir aşamasını incelemekten ziyade pazarlama felsefelerinden birisi olan pazar odaklılık felsefesinin şehirlerde de uygulanabilirliğini incelemek açısından önem taşımaktadır.

Literatürde çalışmanın konusu olan “Pazar Odaklılık kavramı ve Şehir Pazarlaması” ile ilgili çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın literatürde bu bağlamda önemli bir boşluğu dolduracağı, akademisyenler ve uygulamacılar açısından yol gösterici bir çalışma olacağı ayrıca araştırmanın yerli literatürdeki önemli bir boşluğun doldurulmasında da bir adım olacağı umulmaktadır.

Böylece şehirlerin pazar odaklılık düzeylerinin tespit edilmesiyle şehirlerinin performanslarını geliştirmek isteyen yöneticilere, politikacılara, araştırmacılara yol gösterici önerilerin geliştirilmesi mümkün olmuştur.

Tezin Yöntemi

Literatür taraması sonucu elde edilen verilerle hazırlanan anket formu ile çalışmanın nicel araştırması gerçekleştirilmiştir. Anketler bizzat araştırmacı tarafından hazırlanan veri toplama aracıyla Ocak-Mart ayları arasında iki farklı şehirde yüz yüze görüşme suretiyle yapılmıştır.

Bu bağlamda Tokat ve Hatay şehirlerinde 500'er kişiyle anket yapılmış Tokat'ta 428, Hatay'da 425 geçerli ankete ulaşılmıştır. Yönetici bağlamında ise Tokat ve Hatay'da

100 yönetici ile görüşülmesi hedeflenmiş ve Tokat'ta 81, Hatay'da 80 yöneticiye ulaşılmıştır.

Anketlerden elde edilen veriler SPSS 18 ve LIMDEP paket program yardımıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için Regresyon Analizi yapılmıştır. Şehrin halk ve yöneticiler tarafından değerlendirilen performans seviyesi ile değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için Ordered Probit yöntemi kullanılmıştır. Böylece pazar odaklılığın, yönetsel faktörlerin ve cazibe faktörlerinin şehrin performansı üzerindeki etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde şehir tanımı yapılarak şehir pazarlaması kavramı ile ilgili literatür taramasına yer verilecektir. Bu bölümde şehrin hedef pazarları ve şehir pazarlama karmasına değinilecektir.

Çalışmanın ikinci bölümünde öncelikle pazarlama uygulamaları anlamına gelen pazar odaklılık kavramına değinildikten sonra pazar odaklılık yaklaşımları anlatılarak pazar odaklılığın şehir pazarlaması ve şehir yönetiminde nasıl kullanılacağına üzerinde durulacaktır.

Üçüncü bölümde ise Tokat ve Hatay'da Pazar Odaklılık anlayışının uygulanabilirliğine ilişkin bir deneme niteliğinde olan ampirik çalışmaya yer verilecektir. Bu ampirik çalışmanın amacı iki örnek şehir üzerinde Pazar Odaklılık kavramının algılanışını o şehirde yaşayan halk ve yöneticiler açısından değerlendirmek, şehirde yaşanan değişimleri ölçmek için kriterler oluşturmak ve şehrin algılanan performansı ve gelişmişlik düzeyi üzerinde pazar odaklılığın ne derece etkisi olduğu ölçmek, bu sonuçlar doğrultusunda şehirdeki yöneticilere (karar vericilere), politika yapıcılara ve akademisyenlere öneriler geliştirmektir. Bu bağlamda şehirde yaşayan halk ve yöneticilerle yapılan mülakat ve literatür taraması sonucu çalışmaya bir alt yapı oluşturulacak ve anket aracılığıyla veriler toplanarak analiz edilecektir. Çalışmanın sonuç kısmında veriler değerlendirilerek uygulayıcılara öneriler geliştirilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM: ŞEHİR ve ŞEHİR PAZARLAMASI

Şehirler çeşitli medeniyetlere ev sahipliği yapmanın yanı sıra yüzyıllardır ekonomik hareketliliğin merkezinde yer almışlardır. Dolayısıyla, kalkınma çalışmalarında şehirler bugün olduğu dün de önemli merkezler olarak görev yapmakta idiler. Son yıllarda şehirler önemli değişimlere sahne olmaktadır. Tüm dünyada yetki ve sorumlulukların merkezden yerele devredildiği bir süreç yaşanmaktadır. Bu süreçle bağlantılı olarak merkezi hükümetler tarafından şehirlere aktarılan kaynaklar da azalmaktadır. Küreselleşmenin etkisi ile ticari, siyasi ve mekânsal engellerin azalması sahip olunan rekabet avantajlarının sürdürülebilirliğini zorlaştırmaktadır. Bu süreç, etkileşimli olarak sosyal ve ekonomik pek çok problemi de ortaya çıkarmıştır. Bütün bu değişimler, şehirleri yeni kaynaklar konusunda yoğun bir rekabetin içine itmiştir. Bu rekabet sadece finansal kaynak boyutunda değil, bilgi ekonomisinin temel unsurlarından olan nitelikli insan kaynağı boyutunda da yaşanmaktadır. Şehirlerde yaşanan değişim ve problemlerin yanında küreselleşme süreciyle birlikte yatırımların şehirlerarasında daha kolay, hızlı ve ucuz şekilde hareketi, şehirlerarasında yatırımcılara yönelik rekabeti daha da artırmıştır. Şehirlerin temel amacı işletmeler gibi kar elde etmek olmasa da, gerçekleştirmek zorunda oldukları sosyal ve ekonomik pek çok amaçları vardır. Vergi gelirlerinin artırılması, yoksulluğun ve işsizliğin azaltılması birbiriyle ilgili amaçlardır. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi yatırımcıları ve nitelikli işgücünü çekecek daha iyi ortam ve imkânlar sunmaya bağlıdır.

Şehir rekabeti söz konusu olduğunda bir şehir bazı alanlarda diğer şehirlere göre birtakım avantajlara sahiptirler. Önemli olan şehrin bu avantajları birer fırsata dönüştürerek o alanlardaki faaliyetlere odaklanmasıdır. Bazı şehirler tarihi varlıklar açısından çok zengindir ve bu zenginlikler şehre turizm alanında avantajlı bir konum sağlarken bazı şehirlerin ana ulaşım yolları üzerinde olması o şehre lojistik hizmetler alanında avantajlı bir konum sağlamaktadır. Her şehir doğal kaynaklar, belli bir meslek alanında uzmanlaşma, markalaşma, kümelenme, belli bir hizmet sektörünün gelişmesi gibi unsurlarla ifade edilen bir takım avantajlara sahip olabilir. Sahip olunan avantaj şehirlerarası rekabette başarılı olmak için gerekli fakat yeterli şart değildir. Bu durumda önemli olan şehrin ve şehir yöneticilerinin şehrin sahip olduğu avantajları değerlendirebilecek altyapıya sahip olmasıdır. Bu altyapıdan kastedilen şehrin

yöneticilerinin sahip olduğu yönetim anlayışı, şehir hakkındaki bilgisi, pazarlama faaliyetlerine olan ilgisi ve liderlik özelliği gibi hususlardır.

Şehirlerin kitleler açısından cezp edici ve rekabetçi olabilmesi için global ekonomide pazar payını artırmaları ve ekonomik kalkınmalarını güçlendirmeleri gerekmektedir. Metaxas (2003) bunun içinde belirli rekabet politikalarının izlenmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Bunlar:

- Şehir Pazarlaması
- Güçlü Belediyecilik
- Prestijli Projeler
- Devasa Organizasyonlar
- Stratejik Planlar

Günümüzde artık şehirler dünya ekonomisinde de giderek daha önemli bir rol oynamaktadır. Şehir pazarlaması da bu artan öneme paralel olarak ilgi toplamaktadır. Şehrin ekonomik gelişmesini rastlantılara bırakmak yerine sürecin her aşamasının ince bir şekilde planlanmasını ve yüksek katılımcılıkla eylem planlarının uygulanarak kentin önceden belirlenmiş bir vizyona ulaştırılmasını hedefleyen şehir pazarlaması, gelecekte politika yapıcılarının, yerel karar vericilerin ve kent sakinlerinin üzerinde daha fazla durması gereken bir kavramdır.

Bu bölümde şehir kavramının tanımı yapılarak şehirlerin ekonomik kalkınmaları için izlemeleri gereken rekabet politikalarından birisi olan şehir pazarlaması ve şehir pazarlama karması anlatılacaktır.

1.1. Şehir Kavramı

Şehir, tanımlanması oldukça zor ve karmaşık bir olgudur. Tarihin hemen hemen bütün dönemlerinde değişik anlamlara sahip olabilen dinamik bir kavram niteliğindedir. Öyle ki, gerek literatürde gerekse mevzuat düzenlemelerinde her zaman ve her ülke için geçerli sayılabilecek bir tanımlama yapmak imkânsız görülmektedir. Şehirler temelde köyler, kasabalar gibi bir yerleşim birimidir. Ancak bu yerleşim birimleri değişik özelliklerden hareketle farklılaşırlar. En önemli farklar da nüfus ve ekonominin yapısıdır. Şehir, insanların bir arada yaşadığı, belli bir nüfusu barındıran, ekonomik

hayatta sanayi ve hizmet sektörünün ağırlığı bulunan, yönetsel örgüt birimine sahip yerleşim yerleridir. Kent sözcüğü kavramsal olarak incelendiğinde; Orta Asya Türklerince şehir karşılığı olarak kullanıldığı ortaya çıkmaktadır. Soğdça'dan Türklerin diline geçen “kend” sözcüğü yaygın olarak kullanılmış: “Yarkend”, “Taşkend”, “Semizkend” (Semerkant) örneklerinde olduğu gibi birçok büyük şehir bu şekilde adlandırılmıştır. Soğdlar, Doğu İran kavimlerindedir ve zamanla Türklerin içine karışmışlardır. Eski Türklerde daha önceleri şehir kelimesi karşılığı olarak “balık” kelimesi kullanılmaktadır. Balık kelimesinin günümüzde kullanılan “balçık” kelimesi ile yakın ilgisi vardır. Çünkü eski Türk kentlerinde hâkim ve etkin unsur olan koruma amaçlı surlar balçıktan yapılmaktadır. Dilimize geçen şehir kelimesi de Farsça'da “şehr” kökeninden gelmektedir. Ayrıca Arapça'dan dilimize geçen “vilayet” kelimesi; merkezî yönetimin, coğrafya durumuna, ekonomik şartlara, kamu hizmetlerinin gereklerine göre, ülke üzerinde yayılmış, bir vali yönetimindeki en önemli bölümü, “il” ile aynı anlamlıdır.

İngilizce'de “city” ve “urban” kelimeleri kent/şehir ile benzer anlamlıdır. Kelime karşımıza İtalyanca'da “citta”, Fransızca'da “cite”, İspanyolca'da “ciudad”, Almanca'da ise “stad” şeklinde çıkmaktadır. Yunanca karşılığı ise “polis” kelimesidir.

Bakış açısı değiştikçe şehir tanımı da değişmektedir. Sosyologlar, tarihçiler, şehir plancılar, iktisatçılar, antropologlar, edebiyatçılar v.b. her bir disiplinin kendi kavrayışı üzerine bina edilmiş şehir tanımı vardır. Farklı disiplinlere göre kullanılan şehir tanımının değişmesi gerçeğinden hareketle pazarlama alanında yapılan çalışmalarda da farklı tanımlara rastlanmıştır. Tezin içeriğinin bir bütünlük arz etmesi ve tezde bir dil birliği sağlaması açısından “Kentsel Pazarlama”, “Yer Pazarlaması”, “Mekân Pazarlaması” gibi kavramların yerine “Şehir Pazarlaması” kavramı kullanılmıştır.

Şehir tanımları nüfus büyüklüğü, idari statü, nüfusun yapısı, iş bölümü ve uzmanlaşma, örgütlenme biçimi, işlev alanlarındaki farklılaşma, iş gücünün sektörel dağılımı, heterojenlik, fiziksel doku, üretimin yapısı gibi ölçütler kullanılarak bu tanımlamalar yapılmaktadır. Kapsamlı bir modern şehir tanımı, şehrin hukuki, siyasi, iktisadi ve içtimai bir birim olduğunu belirtmek durumundadır. Bir yerleşim biriminin şehir niteliğini taşıması için, şu özellikleri taşıması gerektiği söylenebilir:

- Belli bir nüfus büyüklüğüne ve nüfus yoğunluğuna erişmiş olması,
- Tarımsal üretimden daha ileri bir üretim düzeyi olan sanayi üretimine geçmiş olması ve bununla birlikte hizmet sektörünün gelişmiş olması,
- Yerleşim yerinin fiziksel altyapısının belli bir düzeye ulaşmış olması,
- Geleneksel aile yapısının çözülerek yerini çekirdek aile yapısına bırakmış olması,
- Nüfusun büyük oranda örgütlenmiş karmaşık iş bölümüne ve yüksek uzmanlaşma düzeyine erişmiş olması,
- Yerel değerlerin yerini ulusal değerlerin veya evrensel değerlerin almış olması,
- Geleneksel ilişkilerin (cemaat toplum tipinin) çözülüp bireysel ilişkilerin ya da bireysel çıkarların ön plana çıkmış olması,
- Eğitim düzeyinin kırsal kesimdeki eğitim düzeyinden yüksek olması ve çocuk bakım ve eğitiminde aile dışı kurumların gelişmiş olması,
- Sosyal normların yerini, resmi denetleme kurumlarının almış olması,
- Statülerin aileden gelmeyip, bireylerin kendi çabaları ile kazanılmış olmaları.

Nüfus büyüklüğü tek başına yeterli bir kriter olmasa da şehir tanımı için önemlidir. Şehirler kasaba ve köylere göre daha fazla insanın yaşadığı yerleşim birimleridir. Öyle ki, bazı küçük devletlerin nüfusundan daha fazla insanı barındıran şehirler vardır. Nüfusun miktarı kadar yoğunluğu da şehir ayrımı için önemlidir. Nüfus kriteri ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Örneğin; Japonya'da 30.000, Kore'de 40.000, A.B.D'de 2.500 kişilik nüfus kriteri aranmaktadır. Ülkemizde kurumların bile şehir tarifi için nüfus kriterleri farklıdır. Devlet İstatistik Enstitüsü, 20.000 kişinin yaşadığı yerleri şehir olarak kabul etmekteyken, Bayındırlık ve İskân Bakanlığı 10.000 kişilik yerleşme alanını şehir olarak kabul eder.

1.2. Şehir Pazarlaması

Şehirler yaşam biçimi bakımından birbirine benzer görünmelerine ve temel ortak özelliklerine sahip olmalarına karşın kendi tarihsel gelişim sürecinde oluşturdukları bazı farklılıklara sahiptirler. Bu sosyal, ekonomik ve politik farklılıklar kentlerin kendine özgü kimliğinin oluşmasında önem taşımaktadır. Şehirdeki mekânların kullanımdan şehirler arası ilişkilerde belirlenen hiyerarşik konumlara kadar bu etkinlikler şehirlere özellikler sağlamaktadır (Tatlıdil, 1997; s. 8). Zaman içerisinde farklı ölçütlerle

(yönetmelik sınır ölçütü, nüfus ölçütü vb.) tanımlanan şehirler günümüzde ekonomik ölçütlerle tanımlanmaktadır. Bir başka tanımda şehir “mal ve hizmetlerin üretim, dağıtım ve tüketim sürecinde toplumun sürekli olarak değişen gereksinmelerini karşılamak için ortaya çıkan ekonomik bir mekânizmadır” (Keleş, 2008; s.110). Şehirler büyük ölçekli birer işletme olarak ele alındığında işletmelerde olduğu gibi stratejik iş birimlerine (SİB) ayrıldıklarını görmek mümkündür. Şehrin her bir ilçesi kendine özgü iş alanı, kendine özgü misyonu, bütçesi, rakipleri ve ayrı bir planlaması olan bağımsız bir işletme gibi faaliyet göstermektedir. Herbir SİB’in (ilçenin) karlı bir merkeze dönüşebilmesi için etkin bir stratejik planlamanın yanısıra doğru bir pazarlama karmasına ihtiyaç vardır. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere şehir metaforik olarak bir işletme gibi değerlendirilmekte ve aynı zamanda pazarlama yönetimi tanımıyla da örtüşmektedir.

Şehir pazarlaması olgusu Batı’da 1970’li yıllarda ilk defa ortaya atılmış 1980’lerden sonra şehir pazarlaması uygulamaları ve konseptleri geliştirilmiştir. Şehir pazarlaması kavramı ülkemizde henüz yeni olmasının yanı sıra şehir pazarlamasının uygulama alanı olan Almanya gibi gelişmiş bir Avrupa ülkesinde bile daha çok genç bir çalışma ve araştırma alanıdır. Seksenli yılların sonuna doğru Almanya’daki Frankenthal, Schweinfurt, Wuppertal gibi şehirler ve Bavyera eyaletindeki Schwandorf, Kronach ve Mindelheim gibi küçük şehirler şehir pazarlama projelerinin yürütülmesi sonucunda şehre ilişkin analizler gerçekleştirmişlerdir. Şehir pazarlaması kavramı, hedef pazarda hedef gruplar üzerinde arzu edilen değişim süreçlerinin gerçekleşmesini sağlamak amacıyla kentsel programların analiz edilmesini, planlanmasını ve denetlenmesini içermektedir (Holl, 2003; s.352).

Şehir pazarlaması kavramı her şeyden önce bir çeşit mevcut ve potansiyel pazar odaklı şehir geliştirme politikaları olarak açıklanabilir. Almanya’da kurulan “Federal Kent Pazarlama Birliği”nin (Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland/BCSD) yaptığı tanımda bu durum daha iyi anlaşılacaktır. Şehir pazarlaması, bir şehrin hedef odaklı geliştirilmesi ve pazarlanması yaklaşımıdır. Bu yaklaşım müşteri odaklılık felsefesine dayanmaktadır. Amacı şehir halkının yaşam kalitesini yükselterek güvence altına almak ve şehrin rakip şehirler nezdindeki çekiciliğini artırmaktır. Bu da ancak sistemli bir planlama süreci ve pazarlama karması araçları yardımıyla

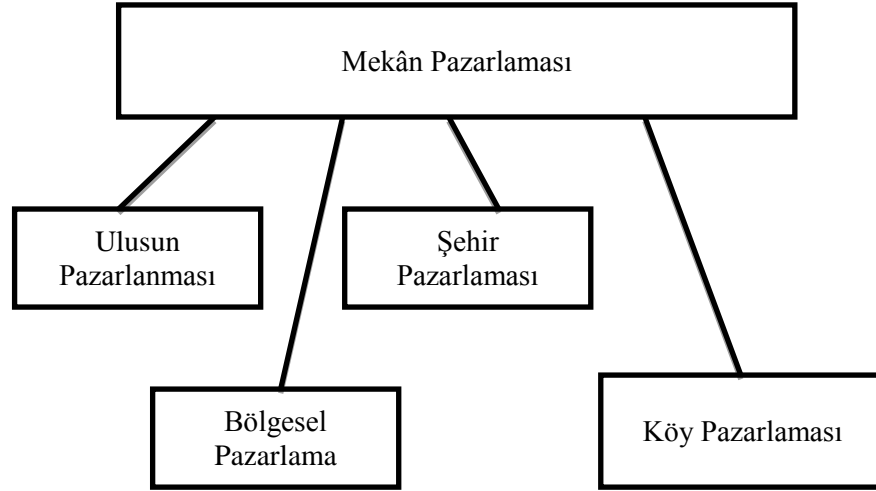
gerçekleşebilecektir. Pazarlanacak bir ürün olarak şehir, içinde yaşayan tüm insanların tutumları, davranışları ve yaklaşımlarının bir sonucudur. Bu nedenle şehri oluşturan grupların farklılaşan çıkarlarının şehrin ortak çıkarları doğrultusunda birleştirilmesinde ve bir bütün olarak için değerlendirilmesinde güçlerin bir araya getirilmesi büyük önem taşımaktadır (Birk, 2001; s.344). Şehir Pazarlaması kavramıyla ifade edilen temel nokta bir şehrin ilgili kurulları tarafından belirlenen tüm iletişim çabalarıdır. Günümüzde de şehir pazarlaması konusunda yapılan çalışmaların büyük bir kısmı şehirlerin iletişim kanalları vasıtasıyla şehirlerin tanıtımı üzerinde yoğunlaşmaktadır.

1.2.1. Şehir Pazarlama Kavramına İlişkin Literatürde Yer Alan Tanımlamalar

1970'li yıllardan itibaren işletmelerde kullanılan pazarlama yöntemlerinin şehir için de kullanılabileceği fikri geniş çevrelerde kabul görmüştür. Literatürde yer alan şehir pazarlama çalışmaları üç kategoride sınıflandırılmaktadır. Fakat çoğu yazar bu kavramlardan birkaçını aynı anda içerecek biçimde konu ile ilgili açıklamalarını yapmışlardır (Kotler, 1993; Rainisto, 2003).

- i.** Mekânın tanıtımının/reklamının yapılması, (*place promotion*)
- ii.** Mekânın satılması, (*place selling*)
- iii.** Mekânın pazarlanması (*place marketing*)

Kozmo (2006), mekân pazarlamasını alt alanlara ayırmakta ve mekân pazarlamasının bu alt alanların birbiriyle uyumlu bir şekilde hareket etmesi sonucu başarıya ulaşacağını ifade etmektedir.



Şekil 1: Mekân Pazarlamasının Alt Alanları

Kaynak: Kozma, 2006; s.9

Şehrin tanıtımı/reklamı konusundaki açıklamalar daha çok şehrin imajı konusundaki girişimlerle (örneğin; tatil beldelerinin tanıtımının/reklamının yapılması gibi) ilgili açıklamalardır. Aktivitelerin çoğu şehre yeni nüfusun çekilmesi ve potansiyel şehri parçalarının emlak eksenli satışı ile ilgilidir (Gold ve Ward, 1994). Şehirlerin rekabeti konusunda da turizm iletişimine odaklanılmıştır. Şehir Pazarlama kavramının literatüre girmesinden önceki çalışmalar daha çok turizm alanları ve konut banliyölerinin tanıtılması ve satılması konularına yoğunlaşmaktadır (Ward, 1998).

Şehrin satılması yazını ise bu yaklaşımın bir kentsel politika olmaktan çok girişimcilik düşüncesi ile ilgili bir yaklaşım olduğunu belirtmektedir. Şehir pazarlaması deneyimlerine bakıldığında, ilk safhalarında endüstri yatırımlarını çekme amacıyla hareket edildiği, ikinci safhada altyapının geliştirilmesi ve belirlenmiş endüstri yatırımlarının çekilmesinin hedeflendiği gözlemlenmektedir (Rainisto, 2003). Üçüncü kuşak olarak adlandırılan günümüz şehir pazarlama yaklaşımı ise rekabetçi, seçici ve uygun koşulları kollayan karma bir düşünce biçimi olarak adlandırılmaktadır. Kavramın stratejik bileşenleri özellikle stratejik yer seçim ve mekânsal farklılaşma üzerine yoğunlaşmaktadır. Ayrıca yeni şehir pazarlama stratejilerinin potansiyel hedefleri arasında yeni sosyal/etnik gruplar ve yeni temalar geliştirilmesi olduğu belirtilmektedir (Kotler, Rein ve Haider, 1993; Rainisto, 2003).

Şehir pazarlama kavramının ilk kullanımına 1969 yılında Kotler ve Levy tarafından yazılan “The Broadening Concept of Marketing” isimli makalelerinde rastlanmaktadır

(Rainisto, 2003; Ashworth ve Woogd, 1997). Bu makalede yer alan “mekân pazarlaması” terimi, şehir pazarlaması, bölge pazarlaması, ülke pazarlaması yaklaşımlarının tümünü kapsamaktadır. Makalenin amacı, kar amaçlı kuruluşların ve kar amacı gütmeyen kuruluşların hedeflerinin farklılıklarını ortaya koymak ve pazarlama yaklaşımlarını açıklamaktır. Daha sonraları konu genişletilmiş ve üç ana kavram üzerine oturtulmuştur (Ashworth ve Woogd, 1994).

- i. “Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda pazarlama” veya “ticari olmayan kuruluşlarda pazarlama”
- ii. “Tüketici ve toplumun refahı için pazarlama”, “sosyal pazarlama”
- iii. “Var olmayan ürünlerin imajlarının pazarlanması”

olarak isimlendirilmişlerdir.

Şehir pazarlama olgusu literatürde farklı yazarlar tarafından farklı yönleriyle vurgulanmaktadır. Bunlar arasında öncü olarak kabul edilen yazarların eserlerinde şehir pazarlama tanımları aşağıda yer almaktadır.

Ashworth ve Woogd’a göre (1988) şehir pazarlaması, şehirlerin pazardaki rekabette öne çıkmalarını sağlayan çeşitli yolları tanımlamaktadır. Ayrıca, şehir pazarlaması şehirdeki sosyal ve ekonomik işlevlerin yararlarının en üst seviyeye çıkarılması için belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesi süreci olarak da tanımlanmaktadır. Bu düşünce, ülke ve bölge pazarlaması gibi farklı mekânsal ölçeklere de uygulanabilir bir sistemdir şeklinde tanımlanmaktadır.

Van der Meer ise (1990), şehir pazarlamasını, kentsel fonksiyonların sunumu ve yerel halkın, firmaların, turistlerin ve diğer ziyaretçilerin taleplerinin en uygun koşullarda karşılanması için uygulanan aktivitelerin bütünü olarak tanımlamaktadır.

Kotler, Heider ve Rein (1993) tarafından stratejik pazarlama, toplumdaki ana aktörlerin ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla toplumun tasarlanması olarak ifade edilmektedir. Şehir pazarlama, paydaşlar (vatandaşlar, çalışanlar ve iş çevreleri gibi) toplumdan memnun oldukları, ziyaretçiler, yeni işletmeler ve yatırımcılar beklentilerini o şehirde bulabildikleri sürece başarıya ulaşabilir denilmektedir. Bu açıdan şehir pazarlamasını hedef pazarların ihtiyaçlarının karşılandığı bir şehir tasarımı olarak tanımlamaktadırlar.

Gold ve Ward (1994) ise şehrin tanıtımının/reklamının yapılmasını özel olarak seçilen coğrafi alanın imajının hedef kitlelere aktarılmasında tanıtım ve pazarlamanın bilinçli kullanılması olarak tanımlamaktadırlar.

1.2.1.1. Şehir Pazarlaması Kavramı

Şehir pazarlaması bilinenin aksine, yeni bir kavram değildir. Ward (1998), 1850-2000 yılları arası şehir pazarlaması uygulamalarını ele aldığı çalışmasında, şehir pazarlamasının ekonomik ve sosyal koşullarla birlikte değişim gösterdiğini ortaya koymuştur. 1800'lü yıllarda Amerikan şehirlerinde yeterli yerleşimcinin olmaması, şehir pazarlamasında hedef kitle olarak daha çok yerleşimcilerin ön plana çıkmasına neden olmuştur. Ancak bugün, değişen ekonomik ve sosyal koşullar, şehir pazarlamasında yatırımcıları ve turistleri diğerlerine göre daha fazla ön plana çıkarmıştır. Bu değişimin çarpıcı örneklerini, nüfusun yoğun olduğu bazı şehirlerde, yeni yerleşimcilerin gelişini engellemek için yapılan "pazarlamama (demarketing)" çabalarında görmek mümkündür. Bu çabalar; özellikle, suç potansiyeli olan, eğitimsiz ve vasıfsız yerleşimcilerin gelişini engellemek için gösterilmektedir. (Kotler, Haider ve Rein, 1993; s. 309). Bu durum ülkemizde İstanbul örneğini akla getirmektedir. Bir dönem İstanbul belediyesinin İstanbul'un bazı semtlerinde yaşayan ve memleketlerine dönmek isteyenlerin biletlerini alıp göndermek için başlattığı kampanya bu çabalara örnek gösterilebilir.

Şehir pazarlaması, İngilizce literatürde farklı kavramlarla karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramlar genelde yakın anlamlara sahiptir. Akademik çalışmalarda yaygın olarak "*Place Marketing*" (Kotler ve diğ., 1993; Nel ve Binns, 2002; Deffner ve Metaxas, 2006; Ulaga, Sharma, ve Krishnan, 2002; Langer, 2001; Rainisto, 2003) ve "*City Marketing*" (Deffner ve Liouris, 2005; Metaxas, 2002; Paddison, 1993; Seisedos, 2006; Deffner ve Metaxas, 2006) kavramları kullanılsa da "*Regional Marketing*" (Tice, 2002; EAPA, 2005), "*Territorial Marketing*" (Florek, 2003; Dinis, 2004), "*Urban Marketing*" (Antoine, 2001; Warnaby, Bennison, Davies, ve Hughes, 2004), "*Selling City/Place*" (Ashworth ve Voogd, 1990; Kearns ve Philo, 1993; Ward, 1998; Bradley ve diğ.,2002), "*Place/City Promotion*" (Gold ve Ward, 1997), "*Place/City Branding*" (Kavaratzis ve Ashworth, 2006; Beracs, 2005; Kotler ve diğ., 2004), "*Place Image*"

(Jansson ve Power, 2006; Bennett ve Koudelov, 2001; Amine ve Chao, 2004) kavramlarına da önemli ölçüde rastlanmaktadır.

Şehir pazarlamasının genel kabul görmüş tek bir tanımından bahsetmek mümkün değildir. Şehir pazarlamasına farklı açılardan bakan araştırmacılar, göreceli olarak önemli gördükleri yönleri öne çıkaran tanımlamalar yapmışlardır. Ulaga ve diğerleri (2002, s.1) şehir pazarlamasını, “şehri tanıtmak ve yatırım yapmak isteyen yatırımcılara bilgi sağlamak” olarak tanımlamaktadır. Ancak bu tanımın şehir pazarlamasının günümüzde ulaştığı noktayı tam olarak kapsadığını söylemek zordur. Kotler ve diğerleri (1993, s.18), daha genel ve kapsamlı bir tanımlama yaparak, şehir pazarlamasını, “hedef pazarların ihtiyaçlarını tatmin edecek şekilde şehrin tasarlanması olarak ifade etmektedir”. Bu sürecin başarılı olabilmesi için sadece yeni yatırımcılar ve ziyaretçiler gibi potansiyel hedef pazarların beklentilerinin karşılanması yeterli olmamaktadır. Bunun yanında şehirde bulunan işletmeler, vatandaşlar ve çalışanların da tatmininin ve desteğinin önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Kotler (1993, s.18), şehir pazarlamasının dört temel fonksiyonundan bahsetmektedir. Bunlar;

- Şehrin doğru hizmet ve özellikleri içerecek şekilde tasarlanması
- Mevcut ve potansiyel müşterilerin teşvik edilmesi
- Şehrin ürün ve hizmetlerinin etkili, verimli ve kolay ulaşılabilir tarzda sunulması
- Potansiyel müşterilerin zihninde şehir ile ilgili olumlu imaj oluşturulması

Ashworth ve Voogd (1990, s.27) ise, şehir planlama aracı olarak gördükleri şehir pazarlamasını, “şehrin, hedef pazarın isteklerine uygun şekilde tasarlanarak ekonomik ve sosyal amaçların gerçekleştirilmesi” olarak tanımlamaktadır.

Şehir pazarlaması yaklaşımından önce, özellikle uygulamada yaygın olan yaklaşım şehir satışıydı. Ancak şehir pazarlaması, sadece şehrin potansiyel müşterilerine tanıtımının yapıldığı bir süreç değildir (Urban, 2002; s. 3). Daha çok farklı tanıtım araçları kullanılarak uygun bir şehir imajı oluşturmayı hedefleyen bir tanıtım faaliyeti olan şehir satışı (Rainisto, 2003; s.14; Ashworth, 1994; s.2), şehir pazarlamasının nihai amacıdır. Şehirlerin yaşadığı köklü değişimler, başarılı bir satış için tasarlanan ve uygulanan, stratejik bir süreç olan şehir pazarlamasını, ekonomik kalkınma için zorunlu kılmıştır.

Bu ekonomik kalkınma için şehir pazarlaması bir rekabet politikası olarak ele alınabilir (Metaxas, 2002).

Şehir pazarlaması, yıllık gelir ve giderlerin tahmin edilerek gerekli düzenlemelerin yapıldığı bir bütçe değildir. Şehre yeni bir stadyum yapılması veya kanalizasyon sisteminin yenilenmesi kararlarının verildiği proje planlaması da değildir. Şehir pazarlaması yatırımlar, vergi oranları, kaynaklar ve harcamalarla ilgili uzun veya kısa vadeli planlamalar da değildir. Stratejik şehir pazarlamasının çıkış noktası geleceğin belirsizliğidir. Şehirler kendilerini, yaşanan değişimlerden olumsuz etkilenmeyecek ve bu değişim ve gelişmelere çabuk uyum sağlayacak şekilde tasarlamak zorundadırlar. Stratejik şehir pazarlaması, toplumların kendi zayıf ve güçlü yanlarını değerlendirerek çevrelerindeki fırsat ve tehditlere cevap verecek bilgi, planlama ve kontrol sistemlerini oluşturdukları stratejik bir süreçtir (Kotler ve diğ., 1993; s.18).

Akademik çevrelerde şehir pazarlamasıyla ilgili iki farklı görüş mevcuttur. Bunlardan biri şehir pazarlamasının ekonomik gelişmeye ve rekabete fazla katkısının olmadığını yönündeki görüştür. Bu amaçla yapılan harcama ve yatırımların kaynak israfından başka bir şey olmadığı iddia edilmektedir (Cheshire ve Gordon, 1998). Ancak yaygın olan diğer görüş, şehir pazarlamasının bir kalkınma ve rekabet aracı olarak kullanılabileceği şeklindedir (Dinis, 2004; Deffner ve Liouris, 2005; Metaxas, 2002; Rainisto, 2003; Jensen, 2005; Paddison, 1993; Ashworth ve Voogd 1990; Kotler ve diğ., 1993).

Pazarlama stratejilerinin sonuçları her zaman beklentiler doğrultusunda gerçekleşmeyebilir. Uygun olmayan stratejiler, şehir kalkınmasına olumlu bir katkı sağlamadığı gibi kaynak israfına neden olmaktadır (Deffner ve Liouris, 2005). Aynı zamanda başarısız şehir pazarlama örnekleri, şehir pazarlamasına olumsuz bakışı desteklemektedir. Özellikle sınırlı kaynaklara sahip şehirlerde, hedef pazarın yapısına ve ihtiyaçlarına uygun olmayan ürün ve tutundurma faaliyetlerinin sonuçları daha olumsuz olabilmektedir (Bramwell, 1998; s.35). Başarılı bir şehir pazarlaması için yerine getirilmesi gereken bazı önemli kriterler vardır. Şehir pazarlamasının toplum tarafından benimsenmesi, vizyon, işbirliği, şehir imajı, liderlik ve stratejik analiz önemli başarı kriterlerindedir (Metaxas, 2002; Rainisto, 2003). Şehir pazarlaması bir bakıma sosyal pazarlamanın bir türü olarak düşünülebilir. Sosyal pazarlamada olduğu gibi, şehir

pazarlamasında da birbiriyle ilgili ama birbirinden farklı amaçlar söz konusudur. Şehrin rekabet gücünü artırmak, yatırımları çekmek, şehir imajını düzeltmek ve şehirde yaşayanların refahını artırmak şehir pazarlamasının temel amaçları arasında sayılabilir. Şehir pazarlaması, ürünlerden çok hizmetlerle ilgilendiği için etkinliği ölçmek sıkıntılıdır (Paddison, 1993; s. 341).

Bailey (1989) şehir pazarlamasının üç-aşamalı bir evrimi olduğu kabul etmektedir. İlk kuşak “fabrika avlama” olarak adlandırılmaktadır. İmalat ve üretim yapan firmalar sübvansiyonlarla ve mevcut ve alternatif alanlardan daha yüksek kar ve düşük işlem maliyetleri sözü ile cezbedilmeye çalışılmıştır. Diğer şehirlerden fabrikaların ayarılması yerel iş promosyonunun en önemli unsuru olmakla birlikte ve imalat maliyetleri ve sübvansiyonların kullanılabilirliği üzerine odaklanmışlardır (Short ve Kim, 1999). Örneğin; Orta Doğu Avrupa ülkelerindeki şehirler kendilerini 90’larda büyük değişimlerin ortasında bulmuşlar ve kendilerinin sahip olduğu düşük iş maliyetlerinin Batı Avrupa şehirlerine karşı önemli bir rekabet avantajı olduğunu fark etmişlerdir.

İkinci kuşak hedef pazarlama (Bailey, 1989) şuan itibariyle karlı büyüme sağlayan hedef endüstrilerde imalat ve hizmet işlerinin çekirdeğini içermektedir. Hala diğer lokasyonlardan fabrikaların aklını çelme girişimleri vardır. Fakat promosyon aynı zamanda fiziksel alt yapıyı, mesleki eğitimleri ve iyi bir kamu-özel işbirliğini vurgulamayı da ihtiva etmektedir. Beyanlar düşük imalat maliyetlerine değinmeye devam etmekte fakat hedef endüstriler için yerel toplumun uygunluğu, eğlence fırsatları ve yerel iklim üzerindeki vurgu ile iyi bir yaşam kalitesi ifade edilmektedir (Short ve Kim, 1999).

Üçüncü kuşak “ürün geliştirme” (Bailey, 1989) ilk iki aşamanın amaçlarını kapsar fakat beyan küresel rekabetçilik insan ve entellektüel sermaye ve beraberinde düşük işlem maliyetleri ve yaşam kalitesini içine alırken geleceğin işlerine de vurgu yapmaktadır. Şehir pazarlaması uygulamasının üçüncü aşaması küme oluşturmaya ve hatta daha yoğun kamu-özel işbirliğiyle karakterize edilen rekabetçi düşünceye doğru odaklanmıştır.

Barke (1999) şehir pazarlamasının geçirdiği aşamaları tartışmış başlangıç aşamasında şehirlerin satılabileceğini iddia etmiş fakat daha sonra daha geniş bir pazarlama kavramı öne sürmüştür. Bu aşamanın teknikleri, şehre ilişkin yeni şekiller yaratmayı içermekte ve bazı durumlarda olumsuz bir imajı değiştirmek için çabalama diğer durumlar da ise farklılıkları vurgulayarak olumlu imajın artırılması anlamına gelen şehir imajı üzerinde büyük bir ilgiye yönlendirilmektedir. Sonraki aşamada şehirlerin pazarlaması yalnızca reklamı aşmaya başlamış ve Hallwork faaliyetlerini ve kurulmuş bölgede spesifik yüksek profilli gelişmeleri de içine almaya başlamıştır.

1980'lerin sonu ve 1990'ların başında Avrupa ve Kuzey Amerika da yaşanan mali krizin ardında bıraktığı düşen vergi tabanı ve artan kamu harcamaları gibi problemler şehirler için önemli çıkarımlara sahiptir. Bu dönemde özelleştirme ve kontrolün kaldırılması nosyonları etrafında şekillenen siyasi yapıların ve ideolojilerin yeniden ortaya çıkışıyla birlikte görsel imajların ve mitlerin paketlendiği ve sunulduğu yeni bir kentsel yaşam stiline yükselişine şahitlik edilmiştir (Goodwin, 1993; ss.147-148). Bu güçler planlamacılar ve siyasiler tarafından imaj promosyonu esas alınarak ayrıcalıklı olduğu yerel ekonomik kalkınmanın yeni bir "girişimcilik" tarzının ortaya çıkışını teşvik etmiştir.

Girişimcilik, şehirlerin daha çok işletme gibi çalıştırıldığı anlamına gelmekte ve yerel hükümetin vaktiyle işletmelere özgü özellikleriyle -risk alma, yaratıcılık, promosyon ve kar motivasyonu- doldurulmuş görünen uygulamalarda ifadesini bulmaktadır (Hobbord & Holl, 1998).

Bu eğilimlerin sonucunda şehir pazarlaması daha fazla odaklanmış, bütünleştirilmiş stratejik uygulamaya dönüşmüştür. Artan tecrübe ile sosyal ve kar amaçsız pazarlamanın yükselişine yol gösteren pazarlama disiplini içerisindeki gelişmeler oranında bağlantı kurulmuştur.

Uygulamada ilk benimsenen şey şehrin tanıtımına ilgi duyan bazı bağımsız aktörler tarafından üstlenilen tamamı promosyonel olan faaliyetlerin yürütülmesiydi. Bu faaliyetlerin amaçları örneğin; yeni kurulan meskenlere vatandaşları çekmek veya yeni inşa edilen demiryolu güzergâhlarının müşterilerini artırmaktır. Sonraki aşama promosyonel ölçümlerden başka organizasyonel ölçümleri, finansal teşvikleri ve ürün

geliştirmeyi (mekânsal/fonksiyonel) amaçlayan ölçümleri içeren şehir pazarlama karmasının telaffuz edildiği aşamadır. Bir sonraki aşamada ise iki farklı manada şehir imajının öneminin farkına varılması vardır. İlki, imaj şehri kullanan insanlar için (yatırımcılar, ziyaretçiler ve orada yaşayanlar) önemli ve belirleyici bir faktördür. İkincisi şehrin imajı ve imajı etkilemek girişim pazarlama çabalarını koordine etmek için etkili bir yol olabilir. Şehrin arzulan imajı, amaçlanan pazarlama faaliyetleri için gerekli hedefi sağlayacaktır.

Tablo 1

Şehir Pazarlamasının Tarihteki Aşamaları

Aşamalar	Hedefler	Özellikleri
Tarımsal kolonileşme	Boş arazilere yerleşme	Kısa sürede yoğun yerleşime müsait arazinin bulunması
Şehirlerin işlevsel farklılaşması	Ev yapımı için arsaların satılması	Şehre ait özelliklerin başka şehirlerden farklılaştırma
Endüstrileşme	Endüstrinin çekilmesi Üretimde istihdam imkânının oluşması	Endüstriyi çekmeye odaklanma ve yerel ihtiyaçların göz ardı edilmesi
Şehirleri satın alma	Şehrin var olan özelliklerini satma	Tek hedef olarak şehrin ve cazibe merkezlerinin promosyonunun yapılması
Pazarlamanın planlama unsuru olarak kullanılması	Fiziksel ve ekonomik amaçların planlanması Yatırım ve turizmin çekilmesi Halkın ihtiyaçlarına cevap verme	Çok hedeflerin oluşturulması: Kitlese pazarlama, kişisel pazarlama, fiziksel altyapıyı geliştirme, kamu ve halkın dayanışması, kaliteli yaşamın promosyonu
İmaj düzeltme	Nötr imaj geliştirme	Reklama odaklanma Şehir imajına odaklanma
Şehri post-endüstri ürünü olarak satma	Şehrin rejenerasyonu Kaybolan doğal zenginliklerin başka özelliklerle ikame edilmesi	Şehirler arası rekabete cevap verme
Markalaşma	Var olan halkın ve iş dünyasının ihtiyaçlarını giderme Şehir imajını başka insanlara ve iş dünyasına sunma	İmaj içeriğine önem verme
İşletme yaklaşımıyla pazarlama iletişimi kurma	Halkın şehirle ilgili duygusal ve psikolojik bağ kurmasının sağlanması	Pazarlamanın kapsamlı olarak kullanılması Gelişmiş iletişim araçlarından yararlanma

Kaynak: Kavaratzis M. ve Ashworth, G. (2008), "Place Marketing: How Did We Get Here And Are We Going", Journal of Place Management And Development, 1(2), s. 150-165

1.2.1.2. Şehir Pazarlamasının Pazarlama Bilimi İçerisindeki Yeri

Şehirler bir pazar içindedirler ve bu pazarda kaynaklar, aktiviteler ve insanlar için rekabet etmektedirler. Ulaşım ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler kuruluş yeri seçiminde işletmelerin esnekliğini önemli oranda artırmıştır. Bu durum, pazarda şehirler için yeni fırsatlar ve tehditler ortaya çıkarmıştır. Bu gelişmelerin sonucu olarak, artan şehirler arası rekabette avantaj elde etmek isteyen yerel yöneticilerin, pazarlama yaklaşımını daha çok benimsedikleri görülmektedir. Bu amaçla ürün ve hizmetlerin pazarlamasında kullanılan teknik ve ilkeler, uyarlanarak şehirler için de artan oranda kullanılmaya başlanmıştır (Gold ve Ward, 1997; ss. 39-42). Şehir pazarlaması ile ilgili çalışmaların çok uzun bir geçmişinin olmayışı, onun akademik çevrelerde hala tartışılır bir konu olmasına neden olmaktadır.

Özel sektörde olduğu gibi kamuda da müşteri odaklı yaklaşım benimsenmesine rağmen, özellikle ürün ve hizmetler için geliştirilmiş olan pazarlama teori ve tekniklerinin, şehirlerin pazarlanması için ne derece uygun ve uygulanabilir olduğu konusunda, tam bir fikir birliğinden söz etmek mümkün değildir (Ashworth ve Voogd, 1990; s. 16). American Marketing Association (AMA, 2007) pazarlamayı; “Müşteriler, paydaşlar ve geniş anlamda toplum için değer ifade eden önerilerin yaratılması, iletişiminin yapılması, ulaştırılması ve değişimini içeren aktivite, kurumlar ve süreçler bütünüdür” şeklinde tanımlamaktadır.

Diğer pek çok pazarlama tanımında olduğu gibi yukarıdaki pazarlama tanımı da, öne çıkardığı kavramlar açısından şehir pazarlaması kavramını dışlamamaktadır. Ancak bu, şehir pazarlamasıyla geleneksel pazarlama arasında önemli farklılıklar olmadığı anlamına da gelmemektedir. Çünkü bir ürün olarak şehrin yapısı, onun tüketicisi tarafından nasıl kullanıldığı ve pazarlama amacı, geleneksel pazarlama ve şehir pazarlaması arasındaki en belirgin farklılıklardır. Pazarlama amaçları konusunda, ticari kurumlar ile kamu kurumlarının amaçları arasında sosyal sorumluluk gibi benzer noktalar olsa da, ticari kurumların nihai ve en önemli amacı karlılıktır. Ancak kamu kurumlarının amaçları, bu kadar basit ve tek değildir. Bu kurumlar şehirleri oluşturan farklı menfaat grupları arasındaki dengeyi de sağlamak zorundadırlar (Ashworth ve Voogd, 1990; ss.17-33). Matson (1994, s.1), şehirlerin de ürünler gibi pazarlanabileceğini belirtmiştir. Ancak bunun, klasik pazarlama tekniklerinin şehirlerin

kendine has özellikleri dikkate alınarak yapılacak uyarlamalar ile mümkün olduğunu söylemiştir. Bu amaçla nelerin, nasıl yapılacağını önemli olduğunu vurgulamıştır. Ashworth ve Voogd (1990, s.65) ise, şehir pazarlamasının uygulanabilirliğinin, ürünün özellikleri ve amaç farklılığı dikkate alınarak süreç bileşenlerinin yeniden tanımlanmasına bağlı olduğunu ifade etmiştir.

Pazarlamanın önemli kısımlarından birisi sözde pazarlama kavramıdır. Pazarlama kavramı organizasyonların pazarlama (yönetim) çabaları üzerine kuruludur. Kotler'e göre (1997) pazarlama kavramı, hedef pazarların istek ve ihtiyaçlarını daha iyi tanımlayarak ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını rakiplerinden daha verimli karşılayarak organizasyonların amaçlarının gerçekleşmesini ifade etmektedir. Bazen araştırmacılar pazarlama kavramını başarılı firmalar için baskın ve yalnızca yönetim paradigması olarak dikkate alırlar.

Şehirlerin pek çok farklı müşteri grupları olduğundan müşteri ihtiyaçları arasında denge bulmanın tüm müşteri grupları arasında optimal tatmini sağlamaktan daha uygun bir yol olarak görülmesi şehir pazarlaması için önemli bir gözlemdir.

Bir diğer yanlış anlama pazarlamanın potansiyeli olarak yalnızca organizasyonun üst yönetimi için yönetsel bir prensip olarak görülebilmesidir. Bu stratejik kararlar için olabilir fakat müşterilerin işletmenin faaliyetlerinin merkezinde olduğu temel fikrini organizasyondaki herkesin desteklemesi önemlidir. Hooley, Lynch ve Stephard (1990) ampirik olarak pazarlama yaklaşımlarını ve pazarlamanın yürütülmesini (uygulamasını) incelemişlerdir. Pazarlamayı beş yaklaşıma tekrar ayırmış ve pazarlama kavramını uygulamaya koyan organizasyonlar "pazarlama felsefeleri" olarak adlandırılmıştır. Bu paylaşılan pazarlama felsefesi organizasyonların pazar odaklılığıyla aynı değildir fakat firmalara daha güçlü bir pazar odaklılık geliştirmek için yardım etmektedir. Çalışmalarında firmaların pazarlama yaklaşımlarından sınırlı satış perspektifinden daha geniş destekli pazarlama felsefesine doğru bir evrim yaşanmıştır.

Kısaca pazarlama kavramı müşteri anlamının ve tanımının daha iyi kararlar vermek ve daha iyi bir iş yapmak için organizasyonlara yardım ettiğini vurgulayan temel bir pazarlama fikridir.

Tablo 2
Etkili Pazarlama Yönetiminin Prensipleri Şehir Pazarlaması İçin Engel Midir?

Faktörler	Etkili Pazarlama Yönetimi Prensipleri	Şehirlerin Faydası İçin Pazarlamayı Kullanmanın Önündeki Temel Engeller
Jenerik ürün	Müşterinin temel ihtiyacını (larını) karşılayacak ürünlerin geniş bir tanımını yapmak önemlidir.	Müşterileri tarafından şehrin kullanımı gibi dar bir tanımdan yapmaktan ziyade şehir pazarlaması için geniş bir tanım yapmak daha uygundur.
Hedef gruplar	Pazarlamacılar ürünlerini net olarak tanımladıkları hedef gruplara daha etkili olarak sunma ihtiyacı hissederler fakat organizasyonların kısıtlı kaynaklarıyla daha fazla meşgul olurlar.	Şehirlerde hedef gruplar tanımlayabilirler ve bu gruplar için ürünler geliştirilebilirler. Bu temel bir engel değildir. Farklılıklar şehirlerin pek çok farklı hedef grupların ilgisini dengeleme ihtiyacıdır ve belirli grupların hariç tutulması kabul edilemez.
Farklılaştırılmış pazarlama	Organizasyonların birden fazla gruba hizmet etmeleri sunulan ürünlerin farklılaştırılmasıyla daha üst seviyede etkili olacaktır.	Şehirler tanımladığı pek çok hedef gruba hizmet eder bu tanım şehir pazarlamasıyla ilgili olan şehrin sunumlarını farklılaştırır.
Müşteri davranışları analizleri	Pazarlamacılar ciddi bir şekilde müşteri davranışlarını araştırma ve analiz etme ihtiyacı duyar.	Şehir müşterileri için sistematik pazarlama araştırmasına da ihtiyaç vardır.
Farklılık avantajları	Pazarlama, itibar unsurlarını veya kaynakları potansiyel müşteri zihninde özel bir değer yaratmak için kullanılabilirse daha etkili olur.	Potansiyel müşterilerinin zihninde daha çok şehirle ilgili özel bir değer yaratma ilgilidir. Şehirler de farklılık avantajlarını çeşitli hedef grupları için kullanabilirler.
Çoklu pazarlama araçları	Etkili ve çeşitli pazarlama araçlarının kullanımını gerektirir.	Şehirlerin çoklu pazarlama araçları kullanmaları için engel yoktur.
Bütünleşik pazarlama planı	Uygun pazarlama araçlarının çeşitliliği bunlar karşılıklı amaçlarda çalışsın diye koordinasyonun arzu edildiğini varsayar.	Koordinasyonun arzu edilebilirliği katılan paydaşların çok çeşitlilik gösterdiği şehirlerde daha yüksektir.
Sürekli pazarlama geri bildirim	Pazarlamacılar çevredeki ve performanslarındaki değişimler hakkında sürekli bilgi toplamak ihtiyacı hisseder.	Şehirlerin de çevrelerindeki performanslardaki ve çeşitli hedef gruplar için gösterdikleri performanslarındaki değişimleri izlemeleri gelir.
Pazarlama denetimi	İyi pazarlamacılar amaçlarının kaynaklarının ve fırsatlarının periyodik denetimlerini yaparlar.	Şehirlerin de düzenli olarak pazarlama çabalarının denetimini yapması gerekir.

Kotler Andreosen'la birlikte (1995) sosyal pazarlama kavramına ilişkin görüşlerini belirtmişlerdir. Bu kavram müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını ilk sıraya koymakta fakat aynı zamanda onların tatminlerinin sosyal etkilerini de dikkate almaktadır. Müşterilerin

istek ve ihtiyaçlarının tatminindeki belirli olan açık yapı genel çıkarı korumayla ilişkilidir. Sosyal pazarlama kavramı şehir pazarlaması için iyi bir temeldir.

1.2.2. Şehirlerin Faydası İçin Pazarlamasının Uygulanabilirliği

a) Şehir Pazarlaması Kavramına Doğru

Şehir pazarlamasını nasıl tanımlarız? Bu tanımı yapabilmek için öncelikle AMA'nın pazarlama tanımına bakmak gerekir. Pazarlama tüketiciler, müşteriler, ortaklar ve geniş anlamda toplum için sunumların yaratılması, tanıtılması, dağıtımı ve mübadelelerin gerçekleştirilmesi faaliyetinde yer alan kurumların ve süreçlerin oluşturduğu bir sistemdir (American Marketing Association, 2008).

Şehir pazarlamasının tanımı, belirli bir organizasyona ve ürüne işaret etmediğinde ve açıkça paydaşların kavramın önemini kabul ettiğinde yukarıdaki tanımın aynısı kopyalanarak yapılabilir. Tek değişim pazarlamayı şehir pazarlamasıyla müşterileri de şehrin müşterisiyle yer değiştirmek olabilir.

Bu tanımın daha açık ve daha somut hale gelebilmesi için AMA'nın tanımındaki "faaliyetlerin, kurumların ve süreçlerin daha net olarak ifade edilmesi gerekir. Bu faaliyetler, kurumlar ve süreçler pazarlama araştırması, pazar bölümlendirme, ürün geliştirme, pazarlama karması oluşturulması, satış ve promosyon, muhasebe yönetimi, markalama vb. pazarlama araçlarının kullanılması ve yürütülmesi ile ilgilidir. Aynı zamanda müşteriyi anlamının herhangi bir pazarlama faaliyeti için gerekli ve paylaşılan bir felsefe olmasını ifade etmektedir. Bu felsefe süreçlerden birisi tarafından veya kurum olarak paylaşılan müşteri odaklı felsefe olarak görülebilir. Bu felsefe şehir pazarlaması tanımına dâhil edilebilir. Şehir pazarlamasının müşteriler açısından düşünen yönetsel bir prensip olduğu kadar pazara uygulanabilir görüş ve tekniklerle dolu bir araç kutusu olarak da düşünülebilir (Van den Berg, Braun, 1999; s.993).

Şehir pazarlaması, şehrin müşterileri ve geniş anlamda şehrin halkı için değeri olan şehir sunumlarının yaratılması, duyurulması, dağıtımı ve mübadelelerin gerçekleştirilmesi için paylaşılan müşteri odaklı felsefe tarafından desteklenen pazarlama araçlarıyla bütünleştirilmiş faaliyetlerin kullanımınıdır (Braun, 2003; s.43.)

Şehir pazarlaması ile ilgili yapılan yanlış yorumlamalardan bir tanesi de şehirlerin yalnızca tek bir pazarlama aracı (tutundurma) üzerine yoğunlaşması diğer araçlarla koordinasyonunu ve pazarlama kavramını dikkate almaksızın tanımların yapılmasıdır.

Şehir pazarlamasındaki yorumlar eleştirel uçlarda seyretmektedir. Bir uçta yalnızca tutundurmaya ilgilene bir şehir pazarlaması konsepti diğer uçta müşteri odaklı ve pazarlama araçlarının koordineli kullanımını benimseyen bir şehir pazarlama konsepti bulunmaktadır. Her ikisi arasında da bütünleşik pazarlama planlaması veya pazarlama yönetimi, pazarlama araçlarının kullanımını ayarlama, koordinasyonun ve planlamanın gerektirdiği anlayışın ifade edilmesi gibi uygulamalara vurgu yapan pazarlama düşüncesini daha fazla destekleyen şehir pazarlaması fikirleri vardır. Şehir pazarlaması yorumlarındaki farklılıklar şehirlerin “kendilerini pazarlama” şekillerindeki farklılıklarla açıklanabilir.

1.2.3. Şehir Pazarlama Yönetimi

Pazarlama akademisyenlerini bölen bir diğer konu da çoğu yazar pazarlama ve pazarlama yönetimini birbirinden ayırmakta, hâlbuki diğerleri pazarlamanın açık yönetsel bir tanımı olduğunu ileri sürmektedirler.

AMA'nın pazarlama yönetiminin tanımı bir organizasyon için iç kaynakları ve pazar fırsatlarını dikkate alarak pazarlama amaçlarının belirlenmesi planlanması ve bu amaçlara ulaşmak için faaliyetlerin yürütülmesi ve başarıları doğrultusunda işletmenin iyileşmesinin ölçülmesi süreçleri şeklindedir (AMA, 2008). Bu tanım şehir pazarlama yönetimine de kolaylıkla uyarlanabilir.

“Şehir pazarlama yönetimi bir şehir için pazarlama amaçlarının belirlenmesi, planlanması bu amaçları gerçekleştirmek için faaliyetlerin yürütülmesi ve gelişmenin başarımlar doğrultusunda ölçülmesi süreçleridir” (Braun, 2003; s.45).

1.2.4. Şehir Pazarlamasının Katma Değeri

Pek çok firma dinamik ve rekabetçi bir çevrede iç kaynaklarını korumak için pazarlama stratejilerini benimsemişlerdir. Aslında şehirler için pazarlamanın da katma değeri aynıdır. Farklılık temel amaçtır. Firmalar için amaç kar ve yatırımın geri dönüşü iken şehirler ve o şehirlerde yaşayan topluluklar için amaç refahtır.

Kotler ve McDonald'a göre pazarlama "büyük ölçüde belirsiz" olan geleceği yönlendirmek için firmalara yardım eden proaktif bir kavramdır. Pazarlama, pazardaki trendleri ve gelişmeleri izlemek ve bunlara işaret etmek bir araçtır. Bu açıdan şehirlerin pazarlamayı kullanması Von den Berg'in rekabete karşı şehir politikalarının oluşturulmasına daha fazla proaktif yaklaşım iddiasıyla tam olarak örtüşmektedir.

Şehirler için pazarlamanın en büyük faydası daha önceden belirtildiği gibi pazarlama kavramıdır. Pazarlamanın temel felsefesini oluşturan müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamak hedef odaklı yaklaşım için bir temel oluşturmaktadır. Müşterileri daha iyi anlamak, şehir için ilginç olan potansiyel müşterileri cezp etmek için daha fazla hedeflenmiş bir yaklaşım geliştirmeyi mümkün kılacak farklı bir şekilde konumlandırmaya imkân tanıyacaktır. Belirli işletmeleri elinde tutmak ve turistleri ve yeni vatandaşları cezp etmek isteyen şehirler hedef gruplarının tercihlerini daha iyi bilerek daha çok başarılı olabilirler ve talepler doğrultusunda cezp edici bir çevrede yatırım yaparlar. Hedeflenmiş yaklaşım, şehrin potansiyel müşterilerinin geniş bir tercih seçeneğine sahip olduğu rekabetçi ortamda çok daha önemlidir.

Pazarlama şehirlere belirli müşteri grupları için (hedeflenmiş yaklaşıma) esas olabilen (asıl anlamı verebilen) araçlar seti (segmentasyon, markalama, ürün geliştirme, pazarlama iletişimi, muhasebe yönetimi... vb) sunmaktadır. Bilhassa son zamanlarda şehrin imajı üzerine etki yapmayı amaçlayan araçlar özellikle önemli hale gelmiştir.

Daha kavramsal bir seviyede şehir pazarlamasının kullanımı istek ve ihtiyaçlar temelinde farklılık gösteren şehrin müşterileri büyük gruplar olduğunda anlamlı olmaktadır. Bu yüzden şehir pazarlaması şehirlerin arzı ile şehrin müşterilerinin talepleri arasında daha iyi bir uyum sağlamak için yararlıdır.

Pazarlama, pazarların daha iyi çalışmasını sağlamak anlamına gelir. Eğer bir diğer yol olsaydı ve tüm müşteriler aynı istek ve ihtiyaçlara sahip olsaydı hedeflenmiş yaklaşımın hiçbir katma değeri olmazdı. Bununla beraber hedeflenmiş yaklaşımın tek bir kısıtı belirli gruplar için pazarlama uygulamasının bir bütün olarak şehrin halkı veya diğer müşteri grupları için istenmeyen etkilere sahip olabilmesidir. Örneğin; dış yatırımcılar için sağlanan imkânlar ve ayrıcalıklar bir yandan iç yatırım için iyi sonuçlar doğururken diğer yandan şehirde yaşayanlar için istenmeyen sonuçlar doğurabilir.

Şehir pazarlama stratejileri pazarlamanın mümkün olan dışsallıklarından kaçınmayı amaçlamalıdır. Bu dışsallıkların yalnızca negatif değil aynı zamanda pozitif olabileceğine de dikkat etmek gerekir.

Tablo 3
Şehir Pazarlaması ve İlişkili Kavramların Tanımları ve Tarifleri

TERİM	TANIM/TARİF
Coğrafik pazarlama	Coğrafik pazarlama süreci promosyonel, mekânsal ve organizasyonel faaliyetleri birleştirir ve bu faaliyetleri çeşitli gruplara yönlendirilebilir (Meester&Pellenberg, 2001).
Şehir pazarlaması	Kentsel fonksiyonların arzı ile o şehirde oturanların, firmaların, turistlerin ve diğer ziyaretçilerin bu fonksiyonlara olan talebi arasındaki uyumdur (Van den Berg, Klaussen ve Van der Meer, 1990).
Kentsel pazarlama	Kentsel pazarlama ulusal ölçekte rekabeti karşılamak ve yerel kaynakların değerini artırmak için kentsel politikaları yeniden organize etmek gibi iki amaca ulaşmak için şehir tarafından avantaj sağlamada kullanılabilen bir araçtır (Ave ve Corsico, 1994).
Bölgesel pazarlama	Bölgesel pazarlama bölgesel yönetimin bir parçasıdır ve kullanıcılar için alternatif opsiyonların varlığı çerçevesinde bir tarafta (potansiyel) kullanıcıların arzuları ve diğer tarafta bölgesel ürünlerin arzı arasındaki anlaşmanın optimizasyonu aracılığıyla işletmeler, yatırımcılar, ziyaretçiler ve bölgenin diğer kullanıcıları tarafından kullanımının geliştirilmesi, hedeflenen bölgesel otoriterinin faaliyetlerinin planının tamamıdır.
Yer (mekân) pazarlaması	Yer pazarlaması süreciyle yerel faaliyetler hedef müşterilerin talepleriyle mümkün olduğu kadar yakın ilişkilidir. Amaç, belirlenen amaçlar ne olursa olsun bunlarla uyum içerisinde olan sosyal ve ekonomik fonksiyonların verimliliğini maksimize etmektir.
Mekân pazarlaması	Mekân pazarlaması hedef pazarların ihtiyaçlarını tatmin etmek için bir yer tasarlamaktır. Bu amaç, orada yaşayanlar ve işletmeler kendi halkından (toplumundan) memnun olduğunda, ziyaretçilerin ve yatırımcıların beklentileri karşıladığında başarılmış olur.
Kentsel mekân pazarlaması	Kentsel mekân pazarlaması müşteri bağlamında düşüncenin hâkim olduğu yönetsel bir prensip olarak görülebilir ve pazar uygulanabilir anlayış ve tekniklerle bir araç kutusudur (Van den Berg & Braun, 1999; s.993).

Tablo 4
Şehir Pazarlaması için Temel Pazarlama Kavramlar

Pazarlama	Pazarlama bireylerin ve grupların, isteklerini ve ihtiyaç duyduklarını yaratma, sunma ve malların hizmetlerin diğerlerinin değerleriyle değiş tokuş yoluyla elde ettikleri sosyal ve yönetsel bir süreçtir.
Pazarlama	Pazarlama bir faaliyettir; kurumlar topluluğudur; serbest olarak tüketiciler, müşteriler, ortaklar ve toplum için değeri olan sunumların yaratılması, tutundurulması, dağıtılması ve mübadelelerine ilişkin süreçlerdir.
Pazarlama yönetimi	Pazarlama yönetimi pazarlama amaçları gerçekleştirme amacıyla bir organizasyondaki pazarlama faaliyetlerinin analiz edilmesi, planlanması, uygulanması, yürürlüğe konulması ve değerlendirilmesidir.
Pazarlama kavramı	Sosyal pazarlama kavramı örgütlerin amaçlarının, hedef pazarların istek ve ihtiyaçlarının daha iyi tanımlanmasıyla istek ve ihtiyaçların rakiplerinden daha etkili bir şekilde tatmin etmesini ifade etmektedir.
Sosyal pazarlama kavramı	Müşterilerin ve toplumun refahını tehlikeye atmadan veya hatta iyileştiren bir tarzdır.

1.2.5. Şehir Pazarlama Tartışmalarında Temel Gelişmeler

i. Şehir Pazarlaması ve Şehir Promosyonu

Şehirlerin pazarlamasına işaret eden ilk katkılara örnek olarak şehrin reklamının faydalarını sorgulayan Burgess'in (1982) yayını ile şehirlerin promosyonel çabaları üzerine odaklanmıştır. 1980'ler boyunca şehir pazarlamasının promosyonel yönü pek çok akademisyen tarafından şehir promosyonunun şehir pazarlaması ile aynı anlam taşımadığı konusu üzerinde olmuştur (Von den Berg, Klaussen ve Vanden Meer, 1990; Ashworth ve Voogd, 1990; Buursink 1991; Kriekond,1993; Corsico, 1994).

ii. Şehir Rekabeti ve Şehir İmajı Tarafından Teşvik Edilen Şehir Pazarlaması

Von den Berg, Klaussen ve Van der Meer (1990) şehir pazarlamasını şehirler arasında büyüyen ve yoğunlaşan rekabet perspektifi içinde ele almışlardır. Onlar yaşanan çevre kalitesinin artan önemi ve Avrupa şehirleri arasında yoğunlaşan mekânsal etkileşimin şehirler ve bölgeler arasındaki ekonomik rekabetin artışına ve değişen yapıya neden olduğu ileri sürmektedirler. Sonuç olarak artan sayıda şehir, rekabetçi arenaya erişim hakkına sahiptir. Buursink (1991) şehir pazarlaması için bir uyarıcı olarak şehirlerin kendi stratejilerini belirlemede şehirlerin artan özelliklerinden bahsetmektedir. Bu

bakımdan şehir pazarlaması daha çok fırsata sahip olan şehirlerin rekabet etmesi için bir araçtır.

Aynı zamanda Ashworth ve Voogd (1990) şehir pazarlamasını açıklayan bir diğer hususun şehirler arasındaki rekabetin aniden değişen kuralları olduğunu belirtmişlerdir. Şehir pazarlamasının arkasındaki ilginin sürücüsü olarak sosyal, çevresel, eğlence ve kültürel hizmetler ile birleşen doğal ve yapısal çevrenin kalitesinin artan önemine vurgu yapmaktadırlar. Şehir pazarlaması kısmen artan şehir içi ve şehirler arası rekabetle açıklanmaktadır ve daha geniş bir şehir pazarlama bakışı için Boekama (1990), Buursink (1991), Kriekaart (1993), Meffert (1989) ve diğerleri gibi daha çok yazarın çalışmasında bulunabilir. Ashworth ve Voogd (1990) aynı zamanda şehirlerin imajının, şehirlerin algılanmasının ve zihinsel imajlarının şehirlerin ekonomik başarıları ve başarısızlıkları için önemli hale geldiğini konusuna da ışık tutmuşlardır.

iii. Şehir Pazarlaması ve Şehrin Dönüşümü

Paddison (1993), şehir pazarlamasını 1970'lerin ve 1980'lerin ekonomik yeniden yapılanmasıyla ilişkilendirmektedir. Yeniden yapılanma özellikle geleneksel endüstri tabanını kaybetmiş şehirler arasında içeriye yatırım için artan rekabetle sonuçlanmıştır. Paddison'nun (1993) görüşüne göre şehir pazarlaması yeni şehir girişimciliğini yansıtmaktadır. Yeni şehir girişimciliğini yansıtmaması açısından şehir pazarlamasını önceki uygulamadan ayıran bazı özellikler vardır.

Smith (1994), büyük ölçekli dönüşüm projelerinde önemli projelerin birlikteliğini, kamu-özel ortaklığını ve şehir pazarlamasını tanımlamaktadır. Smith'in görüşü şehir pazarlamasının aslında 1980'ler ve 1990'lar esnasında şehirlerin dönüşüm çabalarıyla ilişkili olduğu fikri için bir örnektir.

Word'un (1998) şehirler ekonomik çöküşe geçtiklerinde modern şehir pazarlamasıyla kentsel dönüşümü birleştirdiği post endüstriyel şehirlerin satışı için yapmış olduğu analizler bu fikir için mükemmel bir örnektir.

1.3. Şehir Pazarlamasında Başarıyı Etkileyen Faktörler

Bir şehir, farklı hedef pazarlar için güçlü bir altyapı kurduktan sonra, şehir pazarlaması devreye girer ve şehrin kimliğinin seçilmiş hedef pazarlar tarafından anlaşılması ve şehirle ilgili olumlu bir imaj oluşturulması görevini üstlenir.

Şehirlerin çekici hale gelmesi için cazibe faktörlerine sahip olmaları gerekmektedir. Kotler ve diğerleri (2002, s.163), cazibe faktörlerini iki grupta ele almıştır. Birinci grup faktörler sert cazibe faktörleri olarak adlandırılır ve ekonomik istikrar, verimlilik, maliyetler, mülkiyet kavramı, yerel destek hizmetleri ve ağlar, iletişim altyapısı, stratejik konum ve teşvikleri içerir. İkinci grup faktörler yumuşak cazibe faktörleri olarak adlandırılır ve niş geliştirme, yaşam kalitesi, işgücünün rekabet gücü, kişisel faktörler, yönetim, esneklik ve dinamizm, iş ilişkilerinde profesyonellik düzeyi ve girişimcilik ortamını içerir (Kotler ve diğ. 2002; s.163). Girişimcilik, imaj ve yaratıcılık gibi yumuşak cazibe faktörlerinin önemi günden güne artmaktadır çünkü artan müşteri talebi şehre daha kompleks ürün ve hizmetlerin üretilmesini gerektirmektedir (Asplund, 1993).

Barclays Bank tarafından 2002 yılında yapılan bir araştırmada (Barclays, 2002), dünyanın en zengin bölgelerinin ekonomik gelişmesi incelenmiş ve bu bölgelerin rekabet avantajı oluşturmak için altı ortak noktaya odaklandıkları belirlenmiştir:

- Paydaşlar tarafından benimsenmiş bir vizyon, koordinasyon ve finansmanla bölgesel liderlik oluşturulması
- Bölgesel kaynakların bölgesel kümelenmelere odaklanması (teknoparklar vb.)
- Yerel girişimcilerin desteklenmesi
- Eğitim ve iş dünyasının bir araya getirilmesi
- Toplumsal katılımın sağlanması
- Yeni pazarlar geliştirmek ve yatırımlardan faydalanmak için ulusal ve uluslararası bağlar kurulması

Şehirlerin başarısı için hızlı bir formül yoktur. Odaklı ekonomik gelişme politikaları on yıllar boyunca uygulanmalıdır. Jensen-Butler'in ampirik çalışmalarına göre (Jensen-Butler, 1997; ss.10-17), başarılı şehirler aşağıdaki özellikleri taşımaktadır:

- Başarılı şehirlerde üretim ve istihdam sanayi sektöründen hizmetler sektörüne yönelmektedir.
- Hizmet sektörü içinde, başarı göstergesi olarak yüksek değer üreten alt sektörler ortaya çıkmaktadır. Yeni teknolojiler, özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri ve üretici hizmetlerinin büyümesi, esnek üretim sistemlerinin gelişmesiyle ilişkilidir.
- Temel inovasyonlar büyük ölçüde bilgi yönünden zengin çevrelerin varlığına bağlıdır. Başarılı şehirler, başarısız şehirlere göre daha yenilikçidir ve ileri teknoloji üreten sektörler, başarılı şehirlerde başarısız şehirlere göre daha hızlı büyümektedir. İleri teknoloji firmalarının iş yaratma ve işçi devir hızı değerleri, diğer sektörlerin ortalamasının üzerindedir.
- Şehirle ilgili alanlarda karar verme gücünün bir yerde yoğunlaşması başarı belirtisi olarak görülmektedir.
- Bilgi yoğun yerellikler gelecekte gelir elde etmek için daha önemli olacaktır.
- Başarılı şehirler geniş ve hızlı büyüyen nitelikli bir orta sınıfa sahip olma eğilimindedir. Aynı zamanda başarılı şehirler, artan sosyal kutuplaşma sorunlarıyla da karşı karşıya kalabilirler.
- Çatışma yönetimi becerileri, şehirlerin başarısında bir kriterdir.
- Büyüyen orta sınıfa bağlı olarak materyal olmayan değerlerin önemi artmıştır. Sanat ve kültür şehirlerin başarısının bir ölçütü olmuştur.
- Artan üretim ve tüketim, sıkışıklık ve kirlilik gibi negatif dışsallıklara sebep olur. Başarılı şehirler, özel marjinal maliyet ve sosyal marjinal maliyet arasında dengenin kurulduğu şehirlerdir.
- Dış dünyayla ilişkilerin seviyesi ve gelişmesi, başarı için açık göstergelerden biridir. Şehrin dış yönelimi, ulaşım ağlarına bağlanmışlık derecesi ve stratejik ortaklıklara sahip olmasıyla değerlendirilmektedir.
- Artan gelir, genişleyen vergi tabanı ve dolayısıyla kamu hizmetlerinde iyileşmeyi getirmiştir.
- Etkinlik faktörleri profesyonel beceriler, araştırma ve geliştirme, patent başvurusu sayıları, yeni firmalar ve istihdam, ileri teknoloji endüstrisi, digitalleşme vb. faktörlerdir.

Rainisto (2003) ise aşağıdaki faktörlerin şehrin gelişimine ve şehir pazarlamasına katkı sunacağını öngörmektedir:

- Kalifiye işgücünün varlığı
- Bir milyonun üzerinde nüfus
- Pazarlara ve müşterilere kolay erişim
- İletişim teknolojilerinin kalitesi
- İşletmeler için finansal teşviklerin varlığı
- Çalışanlar için yüksek yaşam kalitesi sunulması
- Çevre kirliliğinin asgari seviyeye indirilmesi
- Odaklı ekonomik gelişme
- On yıllar boyunca uygulanan politikalar
- Rekabet avantajının yaratılması
- Yüksek katma değerli ürünlerde uzmanlaşma
- Bölgesel kaynakların bölgesel kümelerde odaklanması
- Yerel girişimcilerin desteklenmesi
- Eğitim ve iş dünyasının bir araya getirilmesi
- Paylaşılmış bir vizyon, koordinasyon ve finansal kaynak yoluyla bölgesel liderlik yaratılması
- Büyük üniversitelerin varlığı
- İleri seviyede araştırma altyapısının bulunması
- Uluslararası ekonomik ağlar kurulması
- Bilimsel ve kültürel değış tokuş
- Yüksek hacimli hava trafiğı
- Uluslararası şirketlerin merkezlerine ev sahipliğı yapma azmi
- Kongreler ve ticaret fuarları için gerekli fiziksel altyapının varlığı
- Üretim ve istihdamın sanayiden hizmetlere kaydırılması
- Hizmet sektörü yüksek değerli alt sektörlerin gelişmesi
- Toplumun süreçlere katılımının sağlanması
- Yeni teknolojiler ve esnek üretimin gelişmesi
- İyi gelişmiş bilgi zengini çevrelerin varlığı
- Enerjiyi harekete geçirmek için iyi yönetim ilkelerinin benimsenmesi

- Şehirde karar verme gücünün yoğunlaşması
- Marka inşası ve pazarlama planlaması
- Başarılı çatışma yönetimi
- Sanat ve kültürün artan öneme sahip olması
- İnovasyon ve teknolojik değişim
- Kısa vadeli planlamadan uzun vadeli planlamaya geçiş
- Strateji geliştirme ve uygulama yeteneği

Şehrin geliştirilmesi ve pazarlanması birbiriyle yakın ilişkisi olan iki kavramdır. Şehirler için en önemli mesele, yerel gelişimin, ulusal ve uluslararası pazarlamayla aynı anda yapılmasının gerekli olmasıdır. Şehirler bir yandan mevcut sorunlarını çözerken diğer yandan seçilmiş müşteri segmentlerine kendilerini tanıtmak zorundadır. Şehrin rekabetçiliğini belirleyen, bu iki görevi aynı anda yerine getirme kapasitesidir.

Şehir pazarlamasında başarıyı etkileyen faktörler Planlama Ekibi, Vizyon ve Stratejik Analiz, Şehrin Kimliği ve İmajı, Kamu ve Özel Sektör İşbirliği, Siyasi Birlik, Küresel Pazar ve Yerel Gelişim, Süreç Rastlantıları, Liderlik şeklinde sekiz başlık altında toplanabilir.

Planlama ekibi, şehrin pazarlama stratejisinin geliştirilmesinden ve uygulanmasından sorumlu olan gruptur. Avrupa'da tercih edilen genel model, yerel ve bölgesel yöneticilerden bir grup kurulması, bu grubun dışarıdan bir danışman ve iş dünyası temsilcileri tarafından desteklenmesidir (Kotler ve diğ., 1999, ss.25-28). Planlama ekibinin sorumlulukları şunlardır:

- Şehrin mevcut durumunun tanımlanması (Bu süreçte GZFT analizi kullanılabilir.)
- Şehir için gerçekçi bir vizyon geliştirilmesi
- Uzun vadeli bir eylem planının geliştirilmesi

Şehrin, uzun vadede hangi noktada olmasının istendiği vizyonun konusudur. Gelecekte şehrin ulaşması istenen resim, vizyonla çizilir. Vizyonun mümkün olduğunca çok paydaş tarafından paylaşılması sahiplenmeyi artıracak ve o vizyona ulaşmada daha etkili çaba gösterilmesini sağlayacaktır. Stratejiler ise uzun vadeli vizyona ulaşmak için

kısa ve orta vadede atılacak adımları gösterir. Stratejilerin belirli alanlara odaklı olması vizyona ulaşma açısından önemlidir.

Şehir kimliği, şehrin insanlar tarafından nasıl algılanması istendiğini gösteren ideal bir durumu temsil eder. Şehirler, kendilerini geliştirerek kimliklerini de iyileştirebilirler ve dışarıda daha iyi algılar yaratabilirler. Şehir kimliği, bilinçli planlama ve uygulama aktivitelerinin sonucu olarak şekillenir. Bir şehrin imajı, insanların o şehir hakkında sahip olduğu düşünceler, inançlar ve izlenimlerdir. İmaj, insanların şehirle ilgili gerçek tecrübeleri sonucunda ortaya çıkar. Şehirler, doğru adımları atarak kimliklerini ve dolayısıyla imajlarını geliştirebilirler.

Kamu ve özel sektörün işbirliği içinde çalışması, şehir pazarlamasının her aşamasında başarıyı etkileyen kritik faktörlerdendir. Kamu ve özel sektörün kendine has güçlü yönlerine bu süreçte ihtiyaç duyulmaktadır. İyi yönetim ilkelerinin benimsenmesi, kamu-özel sektör ortaklığı için ön koşuldur. Kalkınma ajansları kamu ve özel sektör işbirliğinin geliştirilmesinde etkin bir platform rolü oynayabilirler.

Karar vericilerin siyasi görüşlerinin benzerliği, karar verme sürecini kısaltmakta ve harekete geçmeyi kolaylaştırmaktadır. Başarılı şehir pazarlaması örneklerinde, şehrin yönetici kesiminin uyum içinde hareket etmesinin önemi görülmektedir.

Şehirler, aynı anda hem küresel pazara açılmayı hem de yerel sorunları çözmeyi kendilerine amaç olarak benimsemeleri gerekmektedir. Bu durum, şehrin her alanda koordineli şekilde hareket etmesini gerektirir. Küresel düşünürken yerel hareket etme becerisi, gelecekte şehirlerin başarısını belirleyen en önemli faktör olacaktır.

Süreç rastlantıları şans faktörü olarak da adlandırılabilir. Bunlar negatif veya pozitif dışsallıklardır. Örneğin; bir yöneticinin iş adamı olan arkadaşını şehre yatırım yapması için ikna etmesi pozitif süreç rastlantısıdır.

Şehir pazarlaması, birçok ayrı yeteneğe ihtiyaç duyulan birçok farklı süreçten oluşur. Son derece çeşitli paydaşların bir vizyon etrafında gayretlerini bir araya getirmesi ancak etkili bir liderlikle sağlanabilir. Liderlik konusunda özellikle şehrin yönetici kesimine büyük görev düşmektedir.

Şehir pazarlamasının temel faktörleri; uzun soluklu olması, bakış açısı ve sorunların çözümünde bütünlüklü yaklaşım, planlama ve uygulamanın birbiriyle bağlantılı olması, yerel potansiyelleri ve gereksinimleri anında belirlemesi, eşgüdümün geliştirilmesi ve uzlaşımın sağlanması, esnek örgüt ve karar yapılarının ve özel sektör-kamu birlikteliğinin oluşturulması olarak özetlenebilir (Bahr, 1997; s. 2). Şehir pazarlaması önemli on iki parçanın bir araya gelmesiyle oluşan bir yap-bozu anımsatmaktadır. Bu parçaları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Grabow, Hollbach-Grömiç: 1998; ss.2-4):

- Şehir pazarlamasında şehir bir bütün olarak ele alınmalı ve faaliyetler ağırlıklı olarak sadece şehir merkezinde gerçekleştirilmemelidir.
- Yaşam alanı olarak şehir sadece yerel yönetim ya da politikacılar tarafından oluşturulmamalı, şehirde yaşayan insanlar, yerel ekonomi kadar şehrin ziyaretçileri de sürece dahil edilmeli ve şehir pazarlama süreci bir çok aktörün yer aldığı ortak bir çalışma alanı olmalıdır.
- Şehri aynı zamanda bir ürün olarak ele aldığımızda bu ürünün ve verdiği hizmetlerin şehir sakinleri ve ekonominin gereksinimleri doğrultusunda iyileştirilmesine özen gösterilmelidir.
- Özellikle yerel yönetimin örgütlenmesi “müşteri”nin istekleri doğrultusunda gerçekleştirilmelidir.
- Şehir pazarlaması faaliyetleri farklı gruplara hitap edecek şekilde planlanmalıdır. Şehir gelişim çalışmaları şehirde yaşayan, şehirde çalışan ya da tatil yapan herkesin gereksinimlerine ayrı ayrı odaklanabilmelidir.
- Şehir pazarlaması konusundaki konular ekonomi, perakendecilik, şehir imajı, şehrin cazibe merkezi haline getirilmesi, halkla ilişkiler ve reklam, ulaşım, yaşam alanları, kültür ve eğitim politikaları, sağlık ve spor, doğal çevre ve turizm gibi geniş bir alana yayılmaktadır.
- Şehir pazarlamasında uygulanacak yolların ve yöntemlerin daha net bir şekilde seçilmesini sağlayacak şehrin vizyonu ve misyonu, şehir politikaları, şehir yönetimi, işletmeler ve sivil toplum örgütlerine yönelim kolaylığı sağlayacaktır.

- Belirlenen vizyon, misyon ve amaçların önceliklerinin doğru belirlenmesi ve yürütülecek projelerin bu sıralamaya göre kısa-orta ve uzun vadeli olarak yapılması gerekmektedir.
- Planlanan projeler gerçekçi ve uygulanabilir olmalıdır. Ayrıca projeler gelişime katkıları, hedefleri, zamanlamaları ve bütçeleri ile ölçülebilir olmalıdır.
- Şehre ilginin çekilmesi için mutlaka reklamın yapılması gerekmektedir. Reklamdan başka, şehir halkı ve şehirdeki işletmelere yönelik halka ilişkiler faaliyetlerine de yer verilmelidir.
- Şehir pazarlamasının en önemli başarı faktörü işlevsel iletişim tarzının şehirde uygulanıyor olmasıdır. Bir şehrin tüm hedef grupları ile etkili iletişim kurması şehrin sosyal ve ekonomik iklimine olumlu katkı yapacaktır. Etkili iletişim sadece bir başarı faktörü değil şehir pazarlamasının tüm süreçlerinde mutlaka yer alması gereken bir elemandır.

Tablo 5
Şehir Pazarlama Stratejilerinde Başarı Ölçütleri

İdari ve yasal yapılanma	Organizasyon kapasitesinin yaratılabilmesi için kamu kurumlarının çerçevesinin ve bu çerçevede yer alan kurumsal aktörlerin rollerinin tanımlanması gerekmektedir. Metropolitan alanlarda ilçe ve Büyükşehir belediyeleri arasında uyum ve yardımlaşma olması gerekmektedir.
Sosyal ve politik destek	Toplumun ve özel hedef grupların (yatırımcılar) desteği olmadan kentsel gelişimin sürdürülemediği ve pazarlama politikalarının başarılı olamayacağı belirtilmektedir. Yerel, bölgesel ve ulusal otoriteler düzeyde birbirlerini desteklemedikçe başarılı bir organizasyon kapasitesi yaratılamayacağı belirtilmektedir.
Liderlik	Başarılı şehir yönetiminin sağlanabilmesi ve kentsel politika oluşturulabilmesi için liderlik ve girişimcilik ruhuna ihtiyaç duyulmaktadır. Bir araya gelen paydaşların tüm katkılarının yönlendirilmesi anlamında kullanılmaktadır.
Planlama grubu	Şehir pazarlama uygulamalarının planlanması ve yürütülmesinden sorumlu, tanımlanmış, aktif çalışma birimi olarak tanımlanmaktadır
Vizyon ve stratejik analiz	Şehrin pazarlanması aşamasında vizyon, kentin uzun vadede küresel pazarda alacağı pozisyonun öngörülebilmesi ve anlamlandırılmasına dayandırılmaktadır. Bu aşamada misyon da şehrin ulaşabileceği en yüksek seviyenin tanımlanması olarak belirtilmektedir. Stratejik analiz ise organizasyon tarafından tanımlanan ana görevlerin yerine getirilmesi aşamasında kullanılan stratejik bilgilerin detaylı değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır
Şehrin imajı ve kimliği	Şehrin imajı, insanların o şehir hakkındaki fikirleri, inançları ve izlenimlerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır. İmaj ayrıca, mekân ile bağlantılı çok sayıda kuruluşun ve bilginin sadeleştirilmiş ifadesi olarak da tanımlanmaktadır. Kimlik ise yönetimin yaratmak ya da korumak istediği mekâna ilişkin özgün marka değerlerin toplamı olarak ifade edilmektedir.

Tablo 5'in devamı

Stratejik ağlar ve kamu-özel ortaklığı	Karar üretme aşamasında yerel idareler tek başına yeterli olamamaktadır. Bu sebeple kamu kurumları arasında, kamu ve özel kurumlar arasında, özel kurumlar arasında ve yarı kamusal oluşumlar arasında hem çok yönlü hem de karşılıklı dayanışmaların yaratılması gerekmektedir. Bu stratejik ağın başarısı için güç dengesinin yaratılması ve ortaklık kültürünün oluşturulması gerekmektedir.
Küresel pazar alanı ve yerel gelişim	Küresel pazar alanı: şehirlerin yarış içinde oldukları dünya çapındaki alan yerel gelişim kentsel değişimin yönlendirilmesi ve şekillendirilmesi olarak tanımlanmaktadır.
Ekonomik koşullar	Şehir ekonomisinin fırsatları ve tehlikeleri birlikte hareket etme bilincini geliştirmektedir. Özellikle ekonomik problemler ve engeller tarafların bir araya gelmesini sağlamaktadır
Sürecin tasarımı	Tesadüfi olarak ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz şartların şehir pazarlama uygulamalarının başarısını etkileyebildiği belirtilmektedir.

Kaynak: Rainisto, 2003; Kotler, 1993; Berg ve Braun, (1999), Ashworth ve Woogd (1997)'den derlenmiştir.

1.4. Şehir Pazarlamasında Hedef Pazarlar

Ekonomik büyümeyi ve refahı amaçlayan şehirler, bunun için insanları ve işletmeleri kendilerine çekmek isterler. Ancak bunu yaparken, seçici olmak zorundadırlar. Hedeflenen pazarların, şehrin sosyal ve ekonomik dokusuna uygunluğu yanında beklenen katkıları sağlayacak niteliklere sahip olup olmadığı da önemlidir.

Kotler ve diğerleri (1993, s.22), şehirlere gelmesi muhtemel üç gruptan bahsetmektedir. Bunlar; şehir için değer ifade eden insanlar ve işletmeler, özel olarak hedeflenmese de kabul edilebilir olan insanlar ve işletmeler, gelmeleri istenmeyen ve caydırılmaya çalışılan insanlar ve işletmeler. Eski hükümlüler, uyuşturucu satıcıları, kumarbazlar, hayat kadınları, çevreye ve sosyal yapıya zararlı işletmeler son grup içinde sayılabilir. Ancak Las Vegas örneğinde olduğu gibi bazı şehirler, bunlardan bazılarının gelmelerini isteyebilirler. Hatta bunlar, en önemli hedef pazarları olabilir. Hedef pazar seçiminde, şehirde yaşayan insanların psikografik profilleri önemlidir. Hedeflenen sanayi kolunun beklentileri ve gereklilikleri ile şehirde yaşayan insanların psikografik özelliklerinin eşleşip eşleşmediği analiz edilmelidir. Çünkü işletmeler yatırım kararlarını alırken dikkate aldıkları kriterlerden biri de işgücünün niteliği, maliyeti ve miktarıdır. Örneğin; hedef pazar olarak teknoloji firmaları belirlenmişse, sektörün ihtiyaç duyduğu nitelikte işgücüne sahip olunması önemlidir. Aksi halde yapılacak pazarlama faaliyetleri sonuçsuz kalacaktır (Matson, 1994; s. 38).

Hedef pazarların belirlenmesinde pazarlama politikaları önemli faktörlerden biridir. Uygulanacak politikaya göre hedef pazarlar belirlenir. Defansif pazarlama politikası benimsendiğinde mevcut pazarları korumak için mevcut imkânlar ve hizmetler sürdürülmeye çalışılır. Genişlemeyi hedefleyen bir politika benimsenmişse mevcut imkân ve hizmetlerle yeni pazarlara ulaşılması hedeflenir. Saldırgan pazarlama politikasında ise yeni imkân ve hizmetlerle yeni pazarlar hedeflenmektedir (Ashworth ve Voogd, 1990; s. 35).

Pazarlama da temel felsefe mevcut ve potansiyel müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına odaklanmaktır. Aaker'a göre (2002) en büyük tehlike ise firmaları müşterilerinin temel ihtiyaç, istek ve taleplerinin yerine ürünleriyle tanımlama eğilimidir. Levitt (1960) bunu "pazarlama miyopisi" olarak adlandırmaktadır. Bu yüzden şehir pazarlamasının odak noktasının da müşteriler ve onların istek ve ihtiyaçları olması gerekir. Şehir pazarlamasında da sorulması gereken ilk soru "müşterilerin kimler" olduğudur. Bu soruya verilebilecek en kolay cevap ise şehrin faal durumda olması için önemli olan tüm insanlar ve organizasyonlar cevabıdır. En yaygın cevap ise şehirde ikamet edenler, firmalar ve ziyaretçilerdir. Van den Berg ve Braun (1999) ve Braun ve diğerleri (2003) şehri dört genel müşteri kategorisinin oluşturduğunu ifade etmişlerdir:

- (Potansiyel) ikamet edenler
- (Potansiyel) firmalar
- (Potansiyel) ziyaretçiler
- (Potansiyel) yatırımcılar

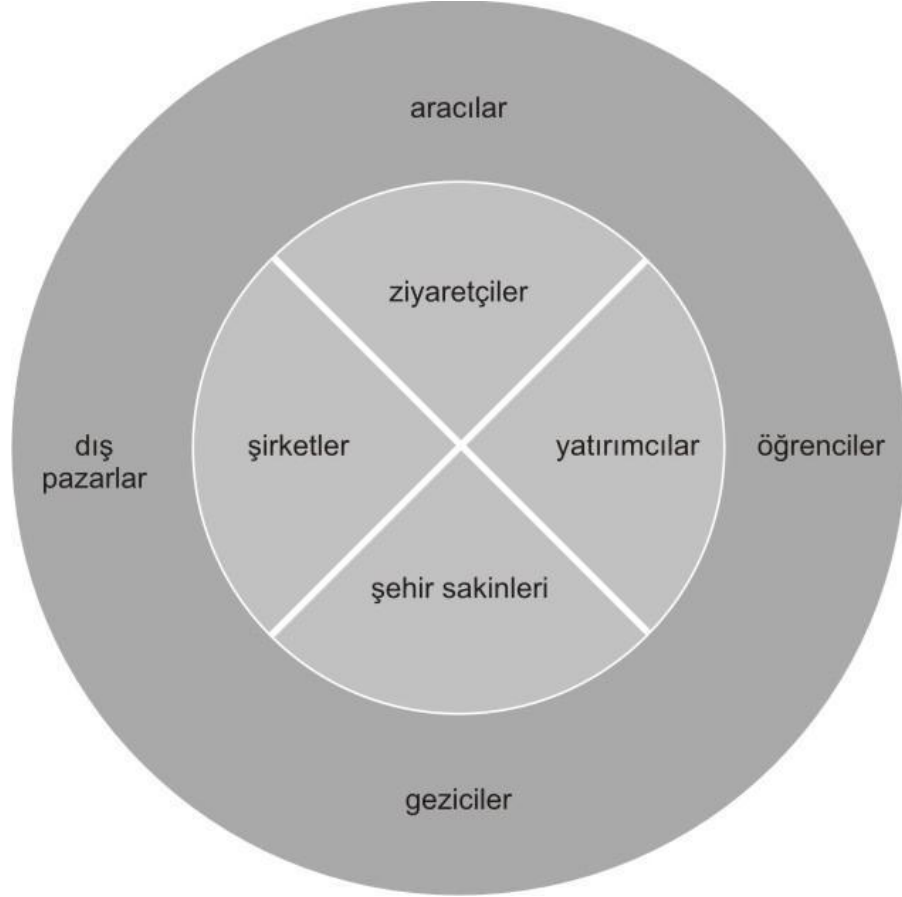
Yatırımcı grubunu da ayrıca emeklilik fonu, gayrimenkul firmaları, bankalar, girişim sermayedarları vb. olarak ayırmışlardır. Bunlar şehirdeki lokasyonlara, projelere yatırım yaparlar fakat belirli bir yerde yerleşmezler. Bu yatırımcılar yeni konut projeleri, yeni ofisler, yeni cezp ediciler, altyapı vb. gelişmeler için çok önemlidirler.

Tablo 6
Şehrin Müşteri Gruplarını Kategorize Etmenin Bazı Yolları

Kategoriler	I	II	III	IV
Şehrin kullanıcıları (Van den Berg ve diğ.1999;Ashworth ve Voogh)	İkamet edenler	Firmalar	Yatırımcılar	
Şehir pazarlamacılarının hedef pazarları (Kotler ve diğ., 1993)	İkamet edenler ve çalışanlar	Ticaret ve endüstri	Ziyaretçiler	İhracat pazarları
Şehrin müşterileri Rainisto 2003; Kotler ve diğ., 2002)	Yeni ikamet edenler	Mal ve hizmet üreticileri, firmaların genel merkezleri ve bölgesel ofisler		Dış yatırım ve ihracat pazarları
Genel müşteri grupları (Braun ve diğ., 2003)	(Potansiyel) İkamet edenler	(Potansiyel) firmalar	(Potansiyel) ziyaretçiler	(Potansiyel) yatırımcılar

Şehrin müşterilerinin gruplandırılmasında Kotler ve diğerleri ile Van den Berg ve Braun'un yaklaşımı arasında iki önemli farklılık göze çarpmaktadır: Kotler ve arkadaşları yerleri, küçük ülkeleri ele alarak analiz ettiği için yer pazarlamacıları için ihracat pazarları hedef grup olarak belirlenmiştir. Oysa ki bu grubun şehir pazarlama alanı içerisinde özel bir grup olduğu iddia edilmektedir. Çok daha temel bir eleştiri ise eğer şehirlere küçük ülkeler olarak bakılırsa bu yönetsel sınırlar içerisinde şehrin müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını hesaba katmak mümkün olmayacaktır. İkinci farklılık ise “ikamet edenler ve çalışanlar” kategorisindedir. Bu iki grubun aynı kategoride yer alması tercih edilmemektedir. Bazı ikamet edenler aynı zamanda şehirdeki firmaların da çalışanlarıdır, bazıları ise başka yerlerde çalışmaktadırlar ve bazıları da işsizdirler. Şehirlerdeki iş toplulukları çalışanların büyük bir kısmını diğer topluluklardan çeker; iş ile sayfiye yeri arasında gidip gelenler şehrin müşterilerinin özel bir grubunu oluşturmaktadır. Şehrin bir diğer müşteri grubu olarak da “öğrenciler” listeye eklenebilir. Öğrenciler aynı zamanda ikamet eden, ziyaretçi, girişimci ve iş ile sayfiye yeri arasında gidip gelen kişi olabilir. Özellikle bilgi ekonomisinde rekabetçi pozisyonlarını korumak isteyen şehirler için bu müşteri grubu önemlidir. Bir diğer

önemli grup da aracilar olabilir. Etkinlik tanıtımcıları ve organizatörler toplantı, konferans ve büyük etkinlikler ve tur operatörleri için önemlidirler. Gayrimenkul brokerları gibi aracilar da kendilerini yeniden konumlandırmak isteyen yatırımcılar ve işletmeler için önem arz etmektedir. Sonuç itibarıyla şehir pazarlamasında dört esas müşteri grubu vardır fakat bazı şehirler için genel müşteri listesi diğer gruplarla genişletilebilir.



Şekil 2: Şehrin Müşterileri

a) İkamet Edenler: Bir şehrin ilk müşteri kategorisi ikamet edenler ve potansiyel ikamet edeceklerden oluşur. İkamet edenler bir şehirde ne ararlar? İkamet edenler için şehir, insanların evlerinin olduğu, oturdukları yerden iş yerlerine gittikleri, çocuklarını büyüttükleri, alışveriş yaptıkları, spor yaptıkları, çalıştıkları, arkadaşlarıyla veya aileleriyle birlikte oldukları, tiyatro veya bir spor organizasyonuna gittikleri... bir yerdir. Bazı ikamet edenler içinse “kendilerini ait hissettikleri” bir yer olabilir. Müşteri-tabanlı görüşe göre ise hane halkı üyelerinin ihtiyaç ve isteklerine en uygun bir yaşam alanını arzuladıkları yer olarak ifade

edilebilir. Cezp edici bir yaşam alanı nasıl olur? Bu cezp edici faktörlerin bazıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Ev ve çevre
- İstihdam (ulaşılabilirlik)
- Eğitim olanakları (ulaşılabilirlik)
- Boş vakit olanakları (ulaşılabilirlik)
- Aile ve arkadaşlar (ulaşılabilirlik)
- Diğer olanaklar (ulaşılabilirlik)

b) Firmalar: İkinci müşteri kategorisi ise firmalardır. Firmaların bir şehirde aradıkları şeyler nelerdir? Firmalar bir lokasyondan daha fazlasını dikkate almaktadırlar. Bir firma için şehir “iş yapmak için bir yer” ve “firmanın amaçlarına yardım eden bir çevredir”. Pazarlara ulaşım, kaynaklara ulaşma, işgücü, arazi, yaşam kalitesi vb. yer faktörlerinin yaygın olarak dikkate alındığını söylemek mümkündür. Firmalar da ikamet edenler gibi cezp edici bir iş çevresi içerisinde yer almayı şiddetle istemektedirler. Cezp edici bir iş çevresinin en önemli parçaları nelerdir? Bu parçaların ilki arazi ve binalar; ofis alanı, üretim fabrikası veya ortak çalışma ve yaşam alanı olsa da yeni bir yerleşim alanı arayan bir firma arazi maliyetleri, depo ve binanın firmanın faaliyetleri için fonksiyonel olup olmadığını dikkate alması gerekir. Bir firmanın kendileri için cazibe unsuru olarak düşündükleri faktörler şu şekildedir:

- Arazi ve binalar ve onunla doğrudan ilişkili çevre
- Çalışanlar (ulaşılabilirlik)
- Müşteriler ve yeni müşteriler (ulaşılabilirlik)
- Tedarikçiler (ulaşılabilirlik)
- Bilgi (ulaşılabilirlik)
- Finans (ulaşılabilirlik)
- Ortaklar (ulaşılabilirlik)
- Yeni pazarlar (ulaşılabilirlik)

c) Ziyaretçiler: Firmalar ve şehirde ikamet edenlere karşılık ziyaretçiler ziyaret ettikleri şehirlerde yerleşme niyetinde değildirler. Şehir yalnızca belirli bir zaman dilimi için ziyaretçinin destinasyonudur. Turistler için cezp edici ziyaret çevresi, geçici konaklama ve ilişkili cezp edicilere veya sunulan diğer olanaklara veya yerlere ulaşılabilirliği kapsamaktadır. Geçici konaklamayla ilişkili olarak konaklamanın

maliyeti ve türü, mimari ve dizayn, rahatlık, restoranların uygunluğu, yakın çevre, park etme olanakları, kamu taşımacılığı ve diğer olanaklar ön plana çıkmaktadır. Tüm ziyaretçiler kendi amaçlarına uygun en önemli faktörlere “ulaşılabilirliği” değerlendirmektedirler. Ziyaret edilecek çevrenin cezp edicileri:

- Geçici konaklama ve onunla doğrudan ilişkili çevre
- Kültürel olanaklar (ulaşılabilirlik)
- Eğlence olanakları (ulaşılabilirlik)
- Alışveriş olanakları (ulaşılabilirlik)
- Yiyecek-içecek olanakları (ulaşılabilirlik)
- İş fırsatları (ulaşılabilirlik)

d) Yatırımcılar: Dördüncü kategori bir ölçüde diğer üç gruptan farklıdır. Şehirde iş için yatırım yapanlar veya ev alarak yatırım yapan hane halkları da yatırımcı kategorisindedirler. Bunların ortak özelliği şehre yerleşmeleridir. Diğer önemli yatırımcı kategoriler olarak finansal kurumlar (örneğin; bankalar, sigorta firmaları, emeklilik fonları vb.), gayrimenkul firmaları, girişimci kapitalistler vb. sayılabilir. Bunlar şehirde yatırım yaparlar fakat genellikle şehre yerleşmezler. Bu yatırımcılar yeni konut projelerinde, yeni ofislerin gelişiminde, yeni kentsel cezp ediciler, altyapı vb. şeyler için önem taşımaktadırlar.

1.5. Şehir Pazarlama Karması

Akademik çevrelerde geleneksel pazarlama karması yaklaşımını benimseyenler olduğu gibi coğrafi pazarlama (Ashworth ve Voogd, 1990; s.31) yaklaşımını ileri sürenler de vardır.

Coğrafi pazarlama karması dört bileşenden oluşmaktadır. Bunlar;

- a. Tutundurma girişimleri
- b. Fiziksel ve fonksiyonel girişimler
- c. Kurumsal girişimler
- d. Finansal girişimler

Şehir pazarlamasının etkinliği ve başarısı, bu girişimlerden uygun olanların seçimi ve uygulanması ile mümkün olacaktır. Bu girişimler arasında farklı düzeylerde bir etkileşim söz konusudur. Fiziksel yapıdaki iyileşmeler, şehir imajını ve dolayısıyla

tutundurma girişimlerini de olumlu yönde etkileyecektir (Ashworth ve Voogd, 1990; s.31).

Geleneksel pazarlama yaklaşımı çerçevesinde şehir pazarlamasının temel unsurları 4p yardımıyla aşağıda açıklanmaktadır.

1.5.1. Ürün

Ürünü, “müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek için tasarlanmış fayda ve nitelikler demeti” olarak tanımlayan Assael (1993, ss.358-359), insanların ürünlere soyut özellikler yüklediğini belirterek, pek çok ürünün başarısının somut özelliklerinden çok bu soyut özelliklerinden kaynaklandığını ifade etmiştir.

Kotler (1986) ise, ürünü “değeri olan bir şey karşılığı, insan ihtiyaç ve isteklerini tatmin etme yeteneğine sahip olan” şeklinde tanımlamaktadır. Dinis (2004, s.5), pazarlama kavramının şehirlere uygulanabilirliği ile ilgili çalışmasında, pazarlama tanımından hareketle ürünü, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için pazara sunulan mal, hizmet, olay, insan, kurum, bilgi ve şehirleri de içeren her şey olarak tanımlamıştır.

Yukarıdaki tanımlarda yer alan “müşteri ihtiyaç ve istekleri karşılama yeteneği”, şehir pazarlamasının kendine has özelliklerinden dolayı bazı farklı değerlendirmeleri zorunlu kılmaktadır. Çünkü şehirler, ürün olarak farklı müşteri gruplarına satılır. Fakat çoğu zaman aynı fiziksel alan, farklı müşterilere farklı amaçlarla aynı zamanda satılabilmektedir. Bu çoklu satış, satış ile birlikte mülkiyet transferi veya kiralama söz konusu olmadığı için mümkündür. Aynı şekilde, ürün olarak şehrin tüketilmesi, onu azaltmaz veya diğer kullanıcılarının kullanımını sınırlandırmaz. Şehirler, kendileri bizzat ürün olduğu gibi diğer ürünlere de taşıyıcılık yapmaktadır. Bir turistin hatıra eşyası satın alması veya otel odası kiralaması, şehir pazarlamasının sonucu olarak gerçekleşmektedir. Ürün olarak şehir, ne sadece kamu mallarından ne de özel sektör mallarından oluşur. Her ikisinin toplamından oluşmaktadır. Bu farklılıklar, onların pazarlanmasının da farklılaştırılmasını zorunlu kılmaktadır (Gold ve Ward, 1997; ss.43-44; Ashworth ve Voogd, 1990; s.65).

Ürün olarak şehir, birbirinden farklı iki anlam içermektedir. Şehirler bir yönüyle, fiziki yapısı, fonksiyonları, aktiviteleri ve hatta sembolik değerleri ile bir bütün olarak bir

anlama sahiptir. Diğer taraftan, şehirde bulunan özel hizmetler, imkânlar ve özellikler ile diğer bir anlama sahiptir. Örneğin; “yeni bir şehir” kavram olarak potansiyel yatırımcılara; girişimcilik, yenilik ve etkinlik kavramları ile satılabilir. Fakat bu satış yapılırken aynı zamanda ucuz arazi, hızlı ulaşım ve gelişmiş alt yapı gibi özellikler de alıcıya önerilir. Şehirler, hem bir varlık hem de mekân olarak iki farklı bileşene sahip olsalar da uygulamada farklı olarak değerlendirilmezler (Ashworth ve Voogd, 1990; s.66).

Metaxas (2002, s.12), bir ürün olarak şehirlerin dört farklı yönü olduğunu ifade etmektedir. Bunlar;

- a. İç dinamiklerden oluşan üretim sistemi,
- b. Şehrin imajı,
- c. Ürünü oluşturan bileşenler olan ekonomik aktiviteler, doğal çevre, hizmetler, eğlence, kültür ve turizm,
- d. Şehrin ayırt edici özellikleri.

Bir ürün olarak şehirler, somut ve soyut pek çok alt ürünün bileşiminden meydana gelen büyük ve farklı bir üründür. Şehirlerin alt ürünleri olarak; turizm, yatırım, ikamet, sosyal, ticaret, hizmet, kültür, eğitim, dinlenme, spor ve diğer kamu ürünleri sayılabilir (Florek, Inch ve Gnoth, 2006). Bu yönüyle şehirler; alışveriş, spor merkezleri, tiyatro ve müzeler gibi bireysel hizmetleri ile yol, su ve enerji gibi alt yapı hizmetlerinden oluşan alışımlı bir üründür. Nitekim bir şehre yatırım yapmak isteyen yatırımcı, şehri sadece yatırım özellikleri açısından değil sağlık, eğitim ve eğlence imkânları gibi yaşam kalitesi faktörleri açısından da değerlendirmektedir. Bu ürün, kamu ve özel sektör olmak üzere birbirinden bağımsız pek çok aktörün birlikte üretimi ile gerçekleşmektedir. Geleneksel pazarlamada olduğu gibi yeni bir ürün geliştirilmemekte, var olan bir ürünle çalışılmaktadır (Hankinson, 2006; s. 242).

Yukarıda sayılan özellikleri nedeniyle şehirlerin pazarlanması, daha belirgin özelliklere, daha tanımlanabilir müşterilere, daha net pazarlanma amacına sahip ve kimler tarafından pazarlanacağı belli olan ürünlere ve hizmetlere göre daha karmaşık ve zor olabilir. Ancak bütün bunlar, şehirleri bir ürün olarak anlamsız kılmamaktadır.

1.5.2. Fiyat

Fiyat, istenen faydanın elde edilmesi için katlanılan maliyetlerin tamamı olarak tanımlanabilir. Dinis (2004, s.12), bunları üretim maliyeti, ulaşım maliyeti ve ekolojik maliyetler olarak vermektedir.

Metaxas (2002, s.12), fiyatı, yeni bir iş veya ikamet için katlanılan maliyetler ile nakliye, kültürel faaliyetler, müzeler, lokantalar gibi her türlü hizmet ve ürünün genel fiyat düzeyi olarak tanımlamaktadır. Kotler ve arkadaşları (1993, s. 23), şehirlerin hedef pazarlarını; ziyaretçiler, işçiler ve yerleşimciler, işletmeler ve sanayi, ihracat pazarları olarak belirtmektedir. Bu gruplardan her birinin faaliyetleri nedeniyle katlandıkları maliyetler farklıdır. Bir işletme için arazi fiyatları, işgücü fiyatları, vergiler ve taşıma gibi maliyetler önemli iken bir turist için konaklama, restoran, kültürel faaliyetler ve ulaşım gibi maliyetler daha önemlidir.

Ashworth ve Voogd (1990, s.52), tüketici kararlarında etkili olan kriterleri fayda-maliyet açısından değerlendirerek şu şekilde vermiştir:

- a.** Parasal maliyet ve faydalar: Yatırım teşvikleri, vergi indirimleri, yaşama maliyetleri
- b.** Zamanla ilgili maliyetler ve faydalar: Ulaşım zamanı, bilgi ve izinler için bekleme zamanları, ulaşım imkânları
- c.** Çevresel maliyetler ve faydalar: Doğal güzellikler, sosyal çevre, cadde düzenlemeleri
- d.** Duygusal maliyetler ve faydalar: Gürültü, koku, aşırı kalabalık ve kirli caddeler ve toplu ulaşım
- e.** Fiziksel fayda ve maliyetler: Güvenlik, statü kazanımı ve kaybı, insanların yaklaşımı

Pazarlama, iki taraf arasında, sahip olunan değerlerin değişiminin gerçekleştiği süreç olarak ifade edilir. Bu sürecin devam etmesi, her iki tarafın elde ettikleri faydaların, katlandığı maliyetlerden fazla olması ile mümkündür (Dinis, 2004; s.5). Ancak değişime konu olan ürün şehrin kendisi olunca, hem değişimin taraflarını hem de katlanılan maliyetleri net bir şekilde ifade etmek mümkün değildir.

1.5.3. Dağıtım

Geleneksel pazarlama karması bileşenleri olan ürün ve dağıtım, şehir pazarlamasında ürün olarak tek başlık halinde ifade edilebilir. Çünkü geleneksel pazarlamada dağıtım

kavramı ile ilgili olan ulaşılabilirlik ve uygunluk şehir pazarlamasında ürünün özellikleri arasında sayılmaktadır (Warnaby, Bennison ve Davies, 2005; s.199). Dinis (2004, s.7), dağıtımı; ürünü, müşteri için ulaşılabilir ve bulunabilir kılan aktiviteler bütünü olarak tanımlamaktadır. Ulaşılabilirlik ve bulunabilirlik hem şehrin kendisi için hem de şehrin sunduğu hizmetler için geçerlidir. Metaxas (2002, s.12), daha farklı bir yaklaşım göstererek dağıtımı yapılacak ürün olarak şehrin imajını almakta ve dağıtımı, şehirlerin hedef pazarlara imajını taşımak için paydaşlarla geliştirdikleri ilişki ağı olarak tanımlanmaktadır. İmaj dağıtımında etkinliğin sağlanabilmesi için turizm acenteleri, üniversiteler, araştırma kuruluşları, fuarlar, büyükelçilikler gibi iç ve dış aktörlerle stratejik işbirliğinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu aktörlerin değerlendirmeleri, şehrin imajını ulusal ve uluslararası düzeyde desteklemeleri açısından önem taşımaktadır.

1.5.4. Tutundurma

Assael'in (1993, s. 552) "Bir işletmenin, marka faydalarını müşterilerine aktarmak ve onları satın almaya ikna etmek için kullandıkları iletişim stratejilerinden oluşan bütün" şeklinde tanımladığı tutundurma, reklâm, satış tutundurma, kişisel satış ve halka ilişkilerden oluşmaktadır. Bir diğer tanımda tutundurma, "müşterileri çekmek amacıyla mevcut veya yeni hizmetler ve imkânlar için pozitif imaj, farkındalık ve ilgi yaratmak amacıyla tasarlanmış bütün iletişim çabaları" olarak ifade edilmektedir. Pazarlama sürecinde tutundurma o kadar önemlidir ki; çoğu zaman tutundurma pazarlamanın bir parçası olarak değil de sanki kendisiymiş gibi algılanmaktadır. (Ashworth ve Voogd 1990). Şehir tutundurma, bir şehir veya bölge için pozitif imaj oluşturmak üzere yapılan iletişim faaliyetleri olarak ifade edilmektedir (Gold ve Ward, 1997; s.2). Tutundurma, şehirlerin rekabet gücünü artıracak yeni bir imaj oluşturulmasına veya mevcut negatif imajın düzeltilmesine yönelik olarak yapılmaktadır. Özel sektörde kullanılan tutundurma taktikleri uyarlanarak şehirler için de kullanılabilir (Wu, 2000; s.1). Hedef pazara yönelik tutundurma faaliyetleri, şehir pazarlama stratejilerinin en önemli parçasını oluşturmaktadır. Şehir tutundurma ile farkındalık ve hedef kitlenin davranışlarını ve şehre tutumunu olumlu yönde değiştirmek hedeflenmektedir (Young ve Kacxmerek, 1999; s.184). Dinis'e göre (2004, s.12) ise, yerel kaynaklar, halk ve küresel pazarlar arasında bağlantıyı sağlayan şehir tutundurma, bu özelliği ile ekonomik gelişme için ihtiyaç duyulan nitelikli insanların şehre çekilmesinde ve var olanların

tutulmasında önemli bir faktördür. Şehirler, daha önce de ifade edildiği gibi, pek çok alt ürünün ve niteliğin bir araya gelmesi ile oluşan ürünlerdir. Bu durum, şehrin müşterilerinin şehrin bütün nitelik ve ürünlerinden haberdar olmasını engellemektedir (Ashworth ve Voogd 1990, s.77). Ancak bu zaten gerekli de değildir. Gerekli olan, öne çıkarılacak nitelikler ve kullanılacak yöntemlerin hedef pazar dikkate alınarak yapılmasıdır. Warnaby ve diğerleri (2005, s.194), yerel yöneticilerle yaptığı çalışmada, en yaygın kullanılan pazarlama iletişimi araçlarını sırayla, broşürler, organizasyonlar, festivaller, radyo reklâmları, internet ve halkla ilişkiler olarak tespit etmiştir.

Yukarıda da ifade edildiği gibi, şehir tutundurmanın en önemli işlevlerinden biri yeni bir şehir imajı oluşturmak veya var olan kötü imajı düzeltmektir. Şehir imajı, insanların şehir ile ilgili fikir, izlenim ve inanışların toplamıdır. Bu fikir, izlenim veya inanışlardan herhangi birisi tek başına imajı oluşturamaz. Örneğin; mafya ile anılan Sicilya, aynı zamanda canlılığı, hoş iklimi ve güzel plajları ile de bilinmektedir. İmaj bütün bunların toplamından oluşmaktadır. Aynı şehir imajına sahip kişilerden aynı tutum ve davranışı beklemek her zaman mümkün değildir. Sıcak iklime karşı insanlar farklı tutum gösterebilirler. Bazen insanların aynı şehirle ilgili farklı imajlara sahip oldukları da görülür. Bazıları aynı şehri gürültülü ve güvensiz görürken diğerleri sakin ve güvenli görebilmektedir (Kotler ve diğ.,1993; s.141). Bu farklılık, insanların beklentilerinin, kişiliklerinin, çevre ile ilgili algılarının, önceliklerinin farklı oluşundan kaynaklanmaktadır.

1.6. Şehir Pazarlamasında Temel Aktörler

Şehir pazarlamasında başarının en önemli kriterlerinden birisi şehrin kim veya kimler tarafından pazarlanacağıdır. Ancak şehir pazarlamasında her türlü sorumluluğu üstlenen tek bir aktörden bahsetmek mümkün değildir. Kimi zaman yerel yöneticilerin ön planda olduğu şehir pazarlaması uygulamalarına rastlanırken, bir başka uygulamada özel sektörün öncülüğüne rastlanabilmektedir. Ancak, farklı örneklerde farklı gruplar ön planda olsalar da her düzey grubun katkısı başarı için büyük önem taşımaktadır.

Şehirde bulunan farklı grupların, farklı ihtiyaç ve beklentileri olabilir. Kimileri, daha fazla işletmenin şehre gelmesini isterken, kimileri çevre sorunları nedeniyle buna karşı çıkabilir. Yoksul insanlara sosyal yardımların artırılmasını isteyenlerin yanında, kültürel

faaliyetlerin artırılmasını isteyenler de olacaktır. Şehirler için planlanan ve yönetilen büyüme, plansız ve eşgüdüksüz büyümeye göre daha değerlidir. İyi liderlikte, geleceğin taşıdığı belirsizlik riski, alternatif stratejiler nedeniyle daha azdır. Yetersiz ve kötü liderlerin atacağı yanlış adımlar, şehirler için önemli bir değer olan iyi imajın yıpranmasına, kaynakların israfına ve pazar payının ve gelişim hızının kaybedilmesine neden olacaktır (Kotler ve diğ., 2004; s.15).

Pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde farklı beklenti ve ihtiyaçlara sahip gruplar arasında uzlaşmanın sağlanması kritik önem taşımaktadır. Aksi halde tek ses halinde iletilmeyen mesajlar hedef pazar üzerinde güçlü bir etki göstermeyecektir.

1.6.1. Kamusal Aktörler

Bu grupta yer alan aktörler, ülkelerin kamu yönetim biçimlerine ve şehre has özelliklere göre farklılık gösterse de belediye, valilik, turizm büroları, meslek örgütleri, kamu danışma büroları ve üniversiteleri bu grup içinde saymak mümkündür.

Şehir pazarlamasında temel sorumluluk çoğu zaman belediyelerdedir ve sürecin liderliği belediyeler tarafından yapılmaktadır. Bu, şehir pazarlamasının temel aktivitelerinin önemli bir kısmının belediyelerin sorumluluk alanında olmasının doğal sonucudur. Hizmet sağlama ve düzenleme yapma gibi fiziki ve alt yapıya dönük sorumluluklarının dışında, işletmelere dönük teşvik edici uygulamalar ve eğitim faaliyetleri de belediyelerin sorumluluk alanındadır (Swinburn, Goga ve Murphy, 2004; s.25).

Son yıllarda dünyanın değişik ülkelerinde merkezi hükümetler, ülkelere göre farklılık gösterse de yetkilerini yerel yöneticilere devretmektedirler. Yerel yöneticilere kendi gelirlerini artırma ve ekonomik pozisyonlarını iyileştirecek politikaları uygulama serbestliği tanınmıştır. Bundan dolayı merkezi hükümetlerin yerel yönetimlere sağladığı fonlarda azalma yaşanmıştır (Bastoni, 2004; s.4). Belediyeler; işletmelerden, vatandaşlardan, merkezi hükümetten ve sivil toplum kuruluşlarından ekonomik kalkınma ile ilgili faaliyetlerde bulunmaları konusunda baskı görürler. Bu baskı, bazen sorun yaşayan işletmelerden bazen de işsizlerden gelir (Kotler ve diğ., 1993; s. 41). Kimi zaman da artan şehirler arası rekabetin baskısı altındadırlar. Baskı grupları, belediyelerden ekonomik kalkınmada daha aktif rol almalarını, gelişmeleri sadece kontrol eden değil, onu başlatan ve yönlendiren olmasını istemektedir. Bütün bunlar

belediyelerin daha pazar odaklı yaklaşım göstermesini zorunlu kılmaktadır (Ashworth, 1994; s. 126). Şehir pazarlamasında politik girişimci gibi davranan belediye başkanları, elde edilen başarının en fazla itibar kazandırdığı kişilerdendir. Belediye başkanları atanan değil seçilen kişiler olduğu için kazanılan itibar, yeniden seçilme konusunda önemli bir katkı sağlamaktadır (Dabson, 2005; s. 26).

Bir diğer kamusal aktör olan üniversiteler, temelde eğitim ve araştırma yapan kurumlardır. Bu iki alana odaklı yürütülen faaliyetler ve ilişkiler, üniversitelere buldukları şehirlerden soyutlanmış bir görüntü vermektedir. Ancak toplumda üniversitelerin eğitim ve araştırma dışında yerel kalkınma konusunda da aktif rol alması yönündeki beklentiler artmıştır (Karlsen, 2005; s.500). Aslında üniversiteler dolaylı olarak da yerel kalkınmaya önemli katkılar sağlamaktadır. Üniversiteler, işletmelerin ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünün yetişmesini sağlayarak yeni işletmelerin şehre gelmesinde ve onların şehirde kalmasında rol oynamaktadırlar. Aynı zamanda yapılan harcamalar ve yatırımlarla pek çok işletme için önemli bir pazar oluşturmaktadır. Ancak bunlarında ötesinde, bilgi toplumunun temel özellikleri olan bilginin üretimi, yenilikçilik ve bunlarında yayılması konularında üniversitelerin daha aktif rol alarak kalkınmaya katkı sağlaması beklenmektedir (Hagen, 2002; s. 204). Ayrıca şehirdeki üniversitenin sahip olduğu imaj şehrin pazarlanmasına doğal katkı sağlayan bir unsur olarak değerlendirilebilir. Kanada'nın Toronto kenti, şehir pazarlaması açısından ön plana çıkan şehirlerden birisidir. Toronto kendisini kültür, her yıl geleneksel düzenlenen Toronto Film Festivali ve özellikle de üniversite ve yabancı dil eğitimi ile satarak şehir pazarlaması kapsamında ön plana çıkmaktadır (Clark, 2006; ss.8-9). Türkiye'de de İstanbul, Ankara, İzmir ve Eskişehir gibi şehirler sahip olduğu köklü, itibarlı ve başarılı üniversitelerle adından söz ettirmekte ve bu üniversiteler imajları doğrultusunda şehrin pazarlanmasına ciddi katkılar sağlamaktadır.

Şehir pazarlamasında temel sorumluluğu üstlenen belediye başkanlarının çoğu, ne pazarlama geçmişine ne de bu konuda yeterli bilgiye sahiptir (Hogg, Medway ve Warnaby, 2001; s.7). Üniversiteler, gerek yapacakları akademik çalışmalarla gerekse stratejik pazarlama planının oluşturulmasına akademik katkı sağlayarak bu handikabı giderebilirler. Dabson (2005, s. 8), üniversitelerin ekonomik kalkınmadaki görevlerini şu şekilde sıralamıştır:

- Üniversitenin araştırma-geliştirme, teknoloji transferi, eğitim programları ve eğitilmiş işgücü gibi özelliklerini doğru şekilde pazarlayarak şirketlerin şehre yatırım yapmaya ikna edilmesinde katkı sağlamak
- Her düzeydeki yerel şirkete genel ve özel eğitim, tavsiye, teknik yardım sağlamak. Bu yardımları küçük işletme geliştirme merkezleri, teknoloji transfer merkezleri ve genişleme hizmetleri ile gerçekleştirebilirler.
- Girişimciliğin öğrenciler ve toplum içinde yaygınlaşmasını sağlayıcı faaliyetlerde bulunmak.
- Yerel ekonomiyi analiz etmek, ekonomik kalkınma stratejilerine destek vermek ve maliyet etkinliğini belirleyici izleme ve değerlendirme çalışmaları yürütmek.

1.6.2. Özel Sektör Aktörleri

Şehir pazarlamasının sonuçlarından en fazla fayda sağlayacak gruplardan biri özel sektördür. Bu yüzden özel sektörün şehir pazarlama sürecinin her aşamasında yer alması önemlidir. Özel sektörünün sürece katkısını şu başlıklar altında değerlendirmek mümkündür (Swinburn ve diğ., 2004; s. 26):

- Belediyelerin çoğu zaman sahip olmadığı bilgi, tecrübe ve kaynaklara sahip olmaları sayesinde stratejik planlama sürecinin etkinliği ve verimliliği artırılır.
- Sürecin sürdürülebilirliğine katkı sağlar.
- Sağlanan uzlaşma ve destek sayesinde potansiyel yatırımcı ve işletmelerin güveni artar.
- Paydaşların sürece katılımı sayesinde problemler ortaya çıkmadan önlenir.
- Özel sektörün şehir ekonomisi ile ilgili bilgisinin belediye başkanlarından daha fazla olması, fırsat ve tehditlerin daha doğru analiz edilmesine yardımcı olur.
- Sürece gönüllülerin desteğinin artmasına yardımcı olur.

1970'li yıllarda yetersiz alt yapının, bakımsız binaların, düzensiz yapılaşmanın, yüksek suç oranının ve ekonomik gerilemenin sıkıntılarını yaşayan Cleveland'da sorunları çözmek amacıyla bir girişim başlatılır. Özel sektör öncülüğünde başlatılan girişimde amaçlar dört başlık altında sıralanır (Murphy, 1998; ss. 1- 6):

- Küçük işletmelerin ve şirketlerin liderliğinde diğer paydaşların da katılımı ile tek bir kurumsal yapının oluşturulması,

- Alt yapı iyileştirilerek, güvenlik sağlanarak ve şehir planlaması yapılarak rekabetçi bir pazarın oluşturulması,
- Özel sektörün kendi tecrübelerini ve ticari ilişkilerini kullanarak şehrin yatırımcılara ve işletmelere pazarlanması,
- İstihdam artırıcı stratejilerin geliştirilmesi.

Bu süreç sonunda şehre, 500.000.000 \$'lık yatırım, 425 yeni işletme ve 55.000 kişiye yeni iş imkânı kazandırılmıştır. Bu başarının kazanılmasında en önemli faktör olarak ortak çıkarlar doğrultusunda faaliyet gösterecek özel sektör gösterilmektedir.

Nitekim bir firma sahibi bunu şu şekilde ifade etmektedir: “Bunun sadece konuşmak veya resmi kurumlarla görüşmeler yapmakla çözülmeyeceğinin farkındaydık. Biz iş dünyası olarak başından beri bu projenin başarısı için zamanımızı, paramızı ve enerjimizi ayırmamız gerektiğini biliyorduk” (Murphy, 1998; s. 6).

Bu gruplar aynı zamanda beklentileri ve ihtiyaçları karşılanması gereken müşterilerdir. Şehir pazarlaması, sadece yeni işletmelerin kurulmasını değil aynı zamanda mevcut işletmelerin devamını ve hatta gelişmelerini amaçlamaktadır. Bu yüzden bir taraftan şehir pazarlamanın aktörü olan mevcut işletmeler, diğer taraftan buldukları şehrin müşterileridir. Bu grupların, şehir pazarlama çalışmaları ile ilgili algıları, onların sürece katılım ve destek konusundaki kararları üzerinde etkili olacaktır (Trueman, Klemm ve Giroud, 2004; s. 321; Van Riel, 2000'den alıntı).

İKİNCİ BÖLÜM: ŞEHİR PAZARLAMASI ve PAZAR ODAKLILIK

Günümüzde pazarlama hayatın her alanında karşımıza çıkan bir kavram haline gelmiştir. Pazarlama en dar anlamda “Ürün ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye doğru akışını sağlayan işletme çabaları”, en geniş haliyle de “Ürün, hizmet, faaliyet, kişi, yer (mekân), örgüt ve fikirlerin mübadele aracılığıyla istek ve gereksinimleri karşılayacak şekilde yaratılması, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına yönelik planlanmış ve koordineli insan faaliyetleri bütünü” olarak tanımlanabilir. Pazarlama zaman içerisinde yalnızca kar amacı güden işletmelerin sahip olduğu bir anlayış bir fonksiyon olmanın ötesinde tüm kamu kurum ve kuruluşların yanı sıra sivil toplum örgütlerinin, ülkelerin, bölgelerin ve şehirlerin de kullandığı bir yönetim felsefesi haline gelmiştir.

Somut olarak endüstri devrimiyle birlikte 1850’lerde ABD’de başlayıp kristalize olan pazarlama kavramı ve anlayışında; dünya ticaretindeki küreselleşme eğilimleri, teknolojiye gelişmeler, ülke ekonomilerindeki engel ve kısıtlamaların kaldırılması, işletmelerin pazarlama faaliyetlere verdikleri önem ve bu faaliyetleri nasıl yerine getirdikleri vb. gibi faktörlere bağlı olarak günümüze kadar önemli gelişmeler görülmüştür. Bu bölümde pazarlama kavram ve anlayışındaki gelişmelere kısaca değinilecek ve tezin konusunu oluşturan pazar odaklılık kavramının pazarlama anlayışı içerisindeki yeri ve önemi anlatılacaktır.

2.1. Mübadele Sürecini Yönlendiren Anlayışların Tarihsel Gelişimi

İşletmeleri ve örgütleri, pazarlamaya bakış açılarına göre sınıflandırmak mümkündür. Kotler (1972), işletmelerin pazarlama faaliyetlerini yönetme süreçlerini tanımlarken pazarlama yönetimini, “işletmenin amaçlarına ulaşmak üzere hedef pazarda yararlı değişim ilişkileri kuran ve geliştiren programları planlamak, uygulamak ve kontrol etmek” biçiminde tanımlamıştır. İşletmeleri özellikle bu tanımda yer alan faaliyetlere verdikleri önem ve bu faaliyetleri nasıl yerine getirdiklerine göre sınıflara ayırarak, temel stratejilerini ve işletme felsefelerini çözümlenmek olasıdır. Pazar odaklılığın felsefi dayanağı pazarlama anlayışı olduğundan, pazarlama anlayışının ne anlama geldiğini ve işletmelerin mübadele ilişkilerini yönlendiren bu anlayışın zaman içerisindeki gelişim evrelerini bilmek gerekmektedir. Literatürde genel olarak pazarlama düşüncesi üretim

odaklı pazarlama, ürün odaklı pazarlama, satış odaklı pazarlama ve modern pazarlama olarak farklı başlıklar altında ele alınmaktadır.

2.1.1. Üretim Odaklı Pazarlama Anlayışı

İşletme faaliyetlerinde en eski anlayışlardan olan üretim anlayışı, tüketicilerin yaygın bulunan ve ucuz ürünleri tercih edeceğini varsaymaktadır (Kotler, 2003; s.17). Fullerton'a (1988) göre üretim evresi birkaç karakteristik özellikleriyle öne çıkmaktadır. Bu anlayışı benimseyen işletmeler yeni teknolojiler ve daha etkili yönetim teknikleri uygulayarak verimliliği arttırmaya ve dağıtımını yaygınlaştırmaya çalışırlar. İşletme yönetimi bu amaçla üretimi arttırarak birim maliyeti düşürür. Elde ettiği fiyat avantajıyla daha geniş bir tüketici kitlesinin mamllarını tercih etmelerini sağlarlar. Bu aşamada dağıtım daha çok toptancı ve perakendecilere bırakılmıştır. Müşteri ilişkilerine yönelik araştırmalar daha az önemlidir, çünkü çıktı sınırlı sayıda ürün hattından oluşmaktadır. Ayrıca talep arzı aştığı ve herhangi ürünü elde etme isteği ve gücü devamlı büyüme gösterdiği için müşteri ihtiyacını idrak etme önemli değildir. Üretim evresinde rekabet düşüktür. Son olarak, toptancı ve perakendeciler sofistike metotlar geliştirme ihtiyacı duymamaktadırlar (akt., Zebal, 2003).

2.1.2. Ürün Odaklı Pazarlama Anlayışı

I. Dünya Savaşı'nın sonu ile II. Dünya Savaşı'nın arasında kalan dönemde geçerlilik kazanan bu pazarlama düşüncesi, üretilen ürünün kalitesine ve performansına odaklanmaktadır. Bu yönde ortaya çıkan ürün odaklı pazarlama düşüncesi, tüketicilerin kendilerine sunulan en üstün nitelik, performans ve özelliklerdeki ürünleri tercih edeceklerini kabul etmektedir. Bu düşüncüyü kabul eden işletme, en iyi ürünü üretme ve bunları geliştirme çabalarına girmesi gerektiği ve üretilen iyi ürünün mutlaka satılacağı varsayımından hareket ederek faaliyetlerini yönlendirmektedir (Kotler ve diğ., 1999; s.18).

2.1.3. Satış Odaklı Pazarlama Anlayışı

Bu pazarlama düşüncesi, pek çok işletme tarafından benimsenmiştir. Üretimin değil, satışın artık işletmeler için önemli bir sorun haline dönüştüğü dönemde geçerlilik kazanmıştır. Satış odaklı pazarlama düşüncesini benimseyen işletmeler, ürünlerin satın alındığı değil, satıldığı kanısındadırlar. Bir işletme için en zor iş, üretilen ürünleri

satmaktır. Bu durumda her türlü tutundurma faaliyeti yapılarak müşteriler satın almaya özendirilir. Bunun için baskıya varan satış teknikleri, aldatıcı-yanıltıcı reklamlar, bu düşüncenin en belirgin özelliğidir. Bu dönemin temel düşüncesi “daha fazla kar elde etmek için daha fazla sat” şeklindedir.

2.1.4. Modern Pazarlama Anlayışı

Modern pazarlama düşüncesi, işletmenin bir bütün olarak Müşteri Odaklı veya Pazar Odaklı olmasını öngörür. 1970’li yıllarda yaygınlaşmaya başlayan modern pazarlama düşüncesi, işletmeleri ne pahasına olursa olsun çok satıp çok kar elde etme yerine müşterilere daha uzun vadeli yaklaşılmasını, müşteri tatminini ve üretici ile müşterinin çıkarlarını birlikte korumayı ön planda tutar. Modern pazarlama düşüncesini benimseyen işletmelerde, müşterilerle değişim ilişkisinin kurulmasında müşteri tatminine ulaşılması amaçlanır. Bu yönde pazarlama faaliyetleri ele alındığında pazarlama tümüyle satış anlamı olmaktan çıkmakta, müşteriye yönelik pazarlama faaliyetleri daha üretim öncesinden başlayıp, satış işlemi ile sürmekte ve satış sonrası çabalarla tamamlanmaktadır. Müşteri merkezli modern pazarlama düşüncesi, müşteri gereksinimlerini daha iyi karşılayan ürünlerin sunulmasıyla müşterileri doğrudan etkilemek anlamındadır. Bu anlamda müşteri yönelimi, işletmenin tümünü potansiyel müşterilerin gereksinim ve isteklerinin tanımlanması ve bunun ardından müşterinin talebini karşılayan değerlerin tasarlanması, sunulması ve iletilmesi olarak görür. Dolayısıyla müşteri merkezli modern pazarlama düşüncesini benimsemiş olan işletmeler, gereksinim ve istekleri doğru biçimde karşılanmış müşterilere hizmet etmekle uzun dönemde istenen yönde ve karlılık hedeflerine ulaşmayı garanti ederler. Müşterilerin gereksinimlerini karşılayan ürünlere ulaşmak için işletmenin yoğun araştırmalar yapması gerekir.

2.2. Pazarlama Anlayışı ve Pazar Odaklılık

“Pazar Odaklılık” ve “Pazarlama Odaklılık” kavramları eşanlamlıymış gibi görünse de aslında “pazar odaklılık” kavramı “pazarlama odaklılık” kavramına göre daha geniş ve kapsamlı bir anlamı ifade etmektedir. Bunun nedenini Kohli ve Jaworski (1990) üç sebebe dayandırmaktadır. Bunlar a) Pazar odaklılık sadece pazarlama departmanının yürüttüğü pazarlama faaliyetlerinden oluşmamakta, işletmenin tüm departmanlarını

ilgilendiren pazarı anlamaya yönelik yaklaşımlar bütünüdür b) Pazar odaklılık işletmenin tüm departmanları arasında sorumluluğun paylaşılması ve koordinasyonunun oluşturulmasıyla ilgilidir c) Pazar odaklılık sadece belirli müşteri kitlesine odaklanmaktan ziyade pazarın tümüne odaklanmayı gerektirmektedir.

Pazar odaklılığın benimsenmesi, merkezinde müşteri memnuniyeti sağlama olan felsefenin kabulüdür (Loudon ve diğ., 2005). Dolayısıyla, pazar odaklılığın benimsenmesi pazarlama anlayışının benimsenmesidir. Pazar odaklılıkla ilgili farklı tanımlar bulunmaktadır, fakat bu tanımlar toplanan verinin doğası ve verinin kullanımı ile ilgili noktalarda birleşirler (Harrison ve Walker, 2001). Konunun daha iyi anlaşılması açısından öncelikle pazarlama ile ilgili geniş bir tanımlama yapılacaktır.

Pazarlama anlayışının merkezinde, ürün geliştirilmeden önce işletmelerin, müşterilerin ne istediklerini belirlemeleri gerekmektedir.. Bu açıdan pazarlama araştırması pazarlama anlayışının uygulanmasında hayati rol oynamalıdır (Valentin, 1994). McCarthy ve Perreault'a (1984) göre pazar odaklılık pazarlama anlayışının uygulanmasını ifade etmektedir. Berkowitz ve diğerleri (1997, s.21) de pazarlama evriminin diğer bir halkasını pazar odaklılık olarak adlandırmakta ve pazar odaklılığı pazarlama anlayışının uygulanması şeklinde tanımlamaktadırlar. Ve buna göre pazar odaklılık; i) müşteri ihtiyaçları ve rakiplerin yetenekleri ile ilgili sürekli bilgi toplanması, ii) bu bilgileri departmanlar arasında yaymak ve iii) bilgileri müşteri değeri yaratmak için kullanmaktır.

Webster (1994), pazarlama anlayışını birbiriyle ilişkili olan şu 15 düşüncenin birleşimi gibi tanımlamış ve bu ilkelere uyan yöneticiyi pazar odaklı yönetici olarak belirtmiştir: (1) müşteri odağı düşüncesini tüm faaliyetlere yaymak, (2) müşterileri dinlemek, (3) farklı bir bakış açısı tanımlamak ve sürdürmek, (4) pazarlamayı pazar istihbaratı gibi tanımlamak, (5) hedef kitleyi doğru bir biçimde tayin etmek, (6) satış hacmi için değil de karlılık için yönetim, (7) müşteri değerini kılavuz olarak görmek, (8) müşteriye kaliteyi tanımlama imkânı vermek, (9) müşteri beklentilerinin ölçümü ve yönetilmesi, (10) müşteri ilişkileri ve sadakati inşa etmek, (11) faaliyetleri hizmet olarak tanımlamak, (12) sürekli iyileştirme vaat etmek, (13) kültürü stratejiyle yönetmek, (14) partner ve birliklerle büyümek, (15) pazarlama bürokrasisini yok etmek (akt., Zebal, 2003).

Trustum'a (1989) göre pazarlama odaklı bir organizasyonun yerine getirmekle yükümlü olduğu görevleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Tanımlama (Durumun tanımlanması): Durum tanımlaması, kaynak incelemesini, pazar incelemesini ve organizasyonun konumunun rakiplere göre incelenmesini içermektedir
- Teşhis: Durum tanımlandıktan sonra problemlerin teşhis edilmesini ifade etmektedir.
- Analiz: Saptanan sorunların yapısının, nedenlerinin detaylı analizini içermektedir
- Tahmin: Analizler ışığında geleceğe yönelik tahminde bulunmak ve stratejiler geliştirmektir.
- Yönlendirme: Eyleme geçmek için gerekli düzenlemelerin yapılmasıdır.
- Uygulama: Pazarlama fonksiyonlarının uygulanmasıdır.
- Geri besleme

Pazarlama, kişisel ve örgütsel istek ve ihtiyaçları karşılamak üzere değişimleri geliştirmek ve kolaylaştırmak için tasarlanmış faaliyetlerden oluşmaktadır (Etzel, 2004:4). Kotler'e (1972) göre pazarlamanın en önemli aktivitesi değer yaratma ve sunmaktır. Değer pazarın bakış açısından subjektif olarak ele alınmaktadır. Demek ki, değer yaratmada etkili olabilmek için pazarı daha iyi anlamak gerekmektedir. Bu, pazarlama kavramının temel anlamıdır. Pazarlama karlı bir biçimde müşteri memnuniyeti sağlamaktır. Pazarlamanın amacı üstün değer sunmakla müşteri kazanmak, memnuniyet sağlamakla da mevcut müşterileri elde tutmaktır. AMA'nın 2004 yılındaki tanımına göre pazarlama, örgüt ve hissedarlarına kar sağlamak yolunda müşteriye değer yaratmak, haberdar etmek ve ulaştırmak için ve müşteri ilişkilerini yönetmek için örgütsel süreç ve fonksiyonlar setidir (Marion, 2005).

Bell ve Emory'ye (1971) göre pazarlama anlayışının üç esas ögesi vardır:

1. Müşteri Odaklılık: Müşteri ihtiyaç, istek ve davranışlarının pazarlama faaliyetlerinin kilit noktası olması gerektiğinin anlaşılmasını gerektiren müşteri bilgisi. Bilgiden amaç müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetleri geliştirmek.
2. Bütünleşmiş Çaba: Firmanın toplam etkinliğini artırmak için pazarlama fonksiyonunu araştırma, üretim, satış ve reklamlarla bütünleştirerek bütün firmanın pazarla uyumluluğunu sağlamak.
3. Kar Odaklılık: Şirketin para kazanmasında satış hacminden ziyade kara odaklanmak.

Kotler'e (2003) göre pazarlama anlayışı dört sütuna dayanmaktadır. Bunlar, hedef pazar, müşteri ihtiyaçları, bütünleşmiş pazarlama (şirketin tüm departmanlarının müşteri ihtiyaçlarını temel alarak birlikte çalışması ya da pazarlama fonksiyonlarının koordineli çalışması) ve karlılıktır. Buna göre pazarlama anlayışı iyi tanımlanmış pazar ile başlamakta, müşteri ihtiyaçlarına odaklanmakta, müşterileri etkileyecek tüm aktiviteleri koordine etmekte ve müşteri tatminini sağlamakla kara ulaşmaktadır (Kotler, 2003; ss. 20-25).

Kotler (2003, s.26), müşteri anlayışını pazarlama anlayışından ayırmakta, pazarlama anlayışının müşteri segmentine yönelik olmasına karşın, müşteri anlayışının "bireysel müşteriler düzeyinde pazarlama faaliyetlerini yürütme" şeklinde tanımlamaktadır. Bu anlayışı benimseyen şirketler her bir müşterinin geçmişe dönük alışverişleri, demografik, psikografik verileri ve öncelikleri ile ilgili bilgileri toplamaktadırlar. Burada amaç müşteri sadakati oluşturmakla her bir müşterinin harcamasındaki artışı ve yaşam boyu müşteri değerini artırmakla karlı büyümeyi sağlamaktır.

Pazarlama anlayışı ile ilgili literatür taraması sonucunda pazarlama anlayışının esasları olarak (1) pazarın veya müşterilerin ihtiyaçlarının anlaşılması, (2) pazarı veya müşterileri memnun etme yolunda tüm örgüt birimlerinin koordineli biçimde ve bu amaç doğrultusunda çalışması ve (3) örgütün kar elde etmesinin sağlanmasını tespit edilmiştir.

"Pazar Odaklılık" yaklaşımı 1980'lerden günümüze kadar pazarlama literatüründe giderek önem kazanan bir kavram haline gelmiştir. Pazarlama literatüründe pazar odaklılık müşteri odaklı olmayla eşanlamlı olarak kullanılırken bazen müşterilerle iyi ilişkiler kurma, yalnızca müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının anlaşılması ve karşılanması olarak da değerlendirilmektedir. Fakat pazarı sadece müşterilerden oluşan bir unsur olarak görmek bu anlayışa engel olmaktadır. Pazar odaklı olmanın temelinde pazarın sınırlarının daha geniş algılanması yatmaktadır. Bu bağlamda pazar odaklılık işletmenin mikro çevresini oluşturan "müşteriler, rakipler, tedarikçiler, paydaşlar, çalışanlar" ile makro çevresini oluşturan "ekonomik, politik, yasal, sosyo-kültürel, teknolojik, ekolojik" unsurlara ilişkin ihtiyaçları anlama ve cevap verebilme süreci ve yeterliliğidir (Morgan ve Hunt, 1994). Bütün bunların temelinde de "pazar bilgisinin toplanması", "toplanan bilginin işletme içinde paylaşılması ve içselleştirilmesi" ile

“pazarlama karmasının pazardan toplanan bilgiye dayalı olarak oluşturulması” yatmaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990). Elbette işletmelerin pazar odaklı hareket etmelerinin temelinde “ uzun dönem varlıklarını sürdürme” ve “karlılık ihtiyaçları” da bulunmaktadır (Narver ve Slater, 1990).

Pazar odaklılığın pazarlama anlayışının ortaya çıkmasıyla gündeme gelmesine rağmen, pazar odaklılığın neleri kapsadığı, diğer deyişle pazar odaklılığın yapısı 1990’da Kohli ve Jaworski ile Narver ve Slater’in araştırmalarıyla ortaya konmuştur. Kohli ve Jaworski (1990) ile Slater ve Narver (1998) pazarlama odaklılığı pazar odaklılıktan ayırarak, farklı anlayışlar olduğunu savunmaktalar. Onlara göre, işletmenin yalnızca bir fonksiyonu olan pazarlamanın aksine, pazar odaklılık, tüm örgütü ilgilendirmekte olup, pazar bilgisinin toplanması, yayılması ve ona karşılık vermede tüm departmanların görevli olduğunu ve tüm iş süreçlerinin üstün müşteri değeri yaratma bilincine sahip olmaları gerektiğini vurgulamaktadır.

2.2.1. Pazar Odaklılık Yaklaşımları

Pazar odaklılığın farklı boyutlarını ortaya koymak için farklı yazarlar tarafından farklı yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Bu yaklaşımlar Shapiro (1980) tarafından kavramsallaştırılan Karar Verme Yaklaşımı; Kohli ve Jaworski’nin (1990) geliştirdikleri “Pazarlama İstihbaratı (Pazar Bilgisi Toplama) Yaklaşımı”; Narver ve Slater’in (1990) geliştirdikleri “Kültürel Odaklı Davranışsal Yaklaşım”; Ruekert’in (1992) “Stratejik Yaklaşım”; Despandé, Farley ve Webster’in (1993) “Müşteri Odaklı Yaklaşım” ve Becker ve Homburg’un (1999) “Sistem Odaklı Yaklaşım” olarak sınıflandırılabilir.

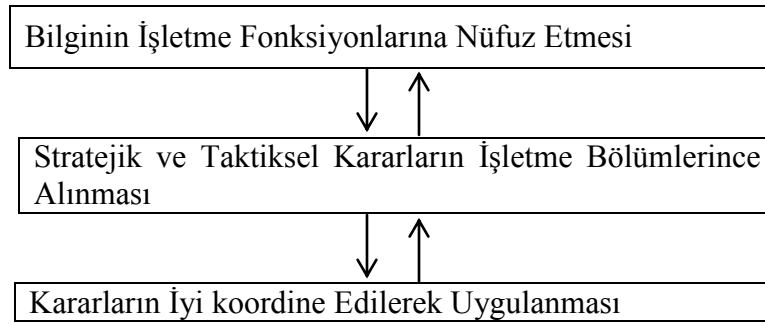
Pazar odaklılıkla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde bu yaklaşımların esas alındığı görülmektedir. Şehir pazarlamasında pazar odaklılık kavramının anlaşılabilmesi açısından da bu yaklaşımların incelenmesinin faydalı olacağı düşünüldüğünden çalışmada ayrıntılı şekilde ele alınmıştır.

2.2.1.1. Shapiro’nun Karar Verme Yaklaşımı

Shapiro, pazar odaklılığı işletme içinde kararların katılımcı bir şekilde verilmesi, paylaşılması, tutarlı olarak yürütülmesi süreci olarak tanımlamakta ve pazar odaklılığın üç ana dayanağının olduğunu ifade etmektedir.

- Tüketicileri satın almaya sevk eden önemli unsurlara yönelik bilgiler, işletmenin her bir bölümüne nüfuz etmelidir.
- Tüm stratejik ve taktiksel kararlar işleme bölümleri arasında ortaklaşa alınmalıdır.
- İşletmenin bölümleri verilen kararlara bağlı olmalı, bölümler arası koordinasyon sağlanmalı ve kararlar hassas bir şekilde yürütülmelidir.

Bu üç temel dayanak çerçevesinde Shapiro (1988) pazar odaklılığı, bilginin elde edilmesi aynı zamanda işlenmesi ve paylaşılmasını kapsayan örgütsel bir karar verme süreci olarak kavramsallaştırmaktadır.



Şekil 3: Shapiro'nun Karar Verme Yaklaşımı

Kaynak: Shapiro (1988)'dan yararlanılarak çizilmiştir.

Yukarıda karar verme yaklaşımının işleyişi dikkate alınarak önemli noktalar aşağıda belirtilmektedir:

- Hedef pazarın ve pazarın ihtiyaçlarının doğru anlaşılması gereklidir. Bazı durumlarda da, toptancılar, perakendeciler ve dağıtım kanallarının diğer kısımları, müşterinin yaptığı seçimler üzerinde çok büyük etkiye sahip olurlar. Bu yüzden hedef pazar üzerinde etkili olan araçların iyi tanınması gerekmektedir.
- İşletmenin pazardan topladığı bilginin işletmenin her bir bölümü ile paylaşılması ve bu bilginin işletme bölümlerince içselleştirilmesi gerekir. Dolayısıyla üst yönetimin işletmenin makro ve mikro çevresine ilişkin yapılan pazar araştırması, müşteri geri bildirimleri, satış analizleri ve bunun gibi yollarla elde ettiği bilgiler işletme bölümlerince paylaşılmalıdır.
- Stratejik ve taktik kararlar alabilme yeteneği önemlidir. Pazar ve müşteri odaklı bir firma, firma içindeki fonksiyonlar ve bölümler arasında her bir fonksiyon veya bölümün hareket tarzında farklılıkları yansıtan potansiyel çatışma hedeflerine sahip

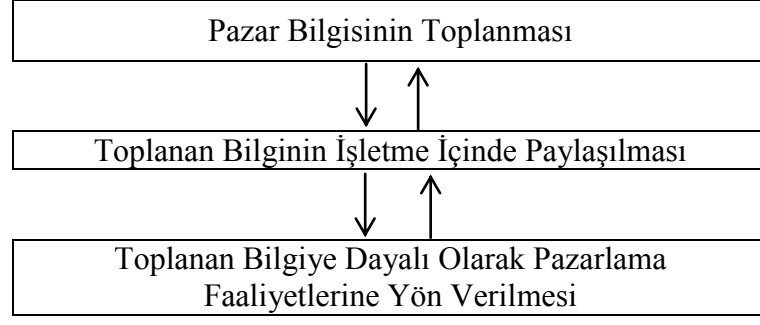
olmasına rağmen fonksiyonlar ve bölümler arası stratejik ve taktik kararları alabilme yeteneğine sahip olmalıdır.

- Firma içerisinde açık bir karar alma süreci olmalıdır. Pazar odaklı olan bir firma için, fonksiyonlar ve bölümler, birbirini dinlemeye istekli olmalı ve fikirlerini açık ve dürüst bir şekilde ifade etmelidir. Mantıklı kararlar verebilmek için, fonksiyonlar ve bölümler, fikirlerini ve farklılıklarını belli bir saygı çerçevesinde kabul etmeli ve açık karar alma sürecini uygulamaya istekli olmalıdır.
- İşletme içinde alınan kararların işletmenin tüm bölümleri arasında iyi koordine edilmesi ve çalışanlar tarafından duyarlı bir şekilde yerine getirilmesi önemlidir. “Pazar Odaklı” bir işletme gücünü farklı fikirlerin paylaşılması ve alternatif çözümlerin tartışılmasıyla elde edebilir. Pazar odaklı bir firma, alternatif çözümleri tartışarak ve fikirleri paylaşarak güçlü ve kuvvetli noktalarını kesin ve açık olarak belirtebilmelidir. Bu nedenle, firmadaki güçlü dahili bağlantılar, iletişimi, kuvvetli koordinasyonu ve yüksek taahhüdü net hale getirirken, zayıf koordinasyon kaynaklarının yanlış kullanımına neden olmakta ve firma pazar fırsatlarını yakalamada başarısızlığa düşmektedir.
- İşletmenin rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olması gerekmektedir. Karar Verme perspektifi, kavramsallaştırmasına rakipleri dâhil etmemesine rağmen, rakiplerin güçlü ve zayıf noktalarını anlama olgusu pazar odaklı bir örgütün parçası olarak dikkate alınmıştır. Bu yüzden, pazar odaklı bir firma, rakiplerini dikkate almalı ve rakipleri hakkında bilgiyi toplayıp analiz etmelidir.

2.2.1.2. Kohli ve Jaworski'nin Pazar Bilgisi Toplama Yaklaşımı

Kohli ve Jaworski (1990), pazar odaklılığı pazarlama kavramının uygulaması olarak görmüş ve Pazar odaklılığın üç ana unsurun bileşiminden oluştuğunu ifade etmişlerdir:

- a. Müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına yönelik pazardan bilgi toplanmalı,
- b. Toplanan bilgi işletme içerisinde yayılmalı ve paylaşılmalı,
- c. Pazarlama faaliyetleri toplanan bilgiye dayalı yönlendirilmelidir.



Şekil 4: Kohli ve Jaworski'nin Pazar Bilgisi Toplama Yaklaşımı

Kaynak: Kohli ve Jaworski (1990)'den yararlanılarak çizilmiştir.

Bu yaklaşım Kohli ve Jaworski tarafından daha detaylı olarak aşağıda açıklanmıştır.

- Pazar bilgisi toplama sisteminin mevcut müşteri ihtiyaçlarıyla birlikte geleceğe yönelik değişen müşteri ihtiyaçlarını dikkate alarak dinamik bir yapı içerisinde oluşturulması gerekmektedir.
- Pazar bilgisi toplama yalnızca müşteri ihtiyaçlarına yönelik olmamalı bunun yanı sıra rakipler, politik ve yasal düzenlemeler, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik faktörlerle ilgili olarak da sürekli bilgi toplanmalıdır.
- Pazar Bilgisinin Üretimi, müşteri araştırmaları, müşteriler ve ticari ortaklarla toplantılar ve diyaloglar, satış raporlarının analizi ve resmi pazar araştırmaları gibi hem formal hem informal mekânizmalara dayanır.
- Bilgi üretimi, sadece pazarlama bölümünün sorumluluğunda değildir. Bu yüzden, AR&GE, Üretim, Finans, Mühendislik gibi şirket içindeki bütün fonksiyonel bölümler müşteri ve rakipler hakkında bilgi elde etmelidir.
- Örgüt içinde etkili bir iletişim ve yayılma sistemi yaratmak için toplanan bilgi etkili ve verimli bir şekilde örgütün bütün kısımlarına yayılmalıdır.
- Bilginin bu şekilde yayılması ve iletişime tabi tutulması, firmanın farklı bölümleri tarafından birlikte planlanan hareketler için bir paylaşım temeli sağladığı için fevkalade önemlidir.
- Şirket, toplanan ve yayılan bilgi doğrultusunda pazar ihtiyaçlarına göre cevap verebilmelidir. Cevap vermeye istekli olma, hedef pazarları seçme, ürün veya hizmetleri dizayn edip önermek suretiyle mevcut ve beklenen ihtiyaçları karşılama ve iyi bir son kullanıcı tepkisine sebebiyet veren ürünleri üretme, dağıtma ve tanıtımını yapma gibi şekiller alır.

- Son olarak, pazar odaklı bir firmada pazar trendlerine cevap verme, sadece pazarlama departmanının sorumluluğunda değil, esas itibarıyla şirketteki bütün bölümlerin sorumluluğundadır. Bu yüzden, şirketteki bütün bölümler pazar eğilimlerine cevap verebilmek için çok iyi bir işbirliği içerisinde bulunmalıdır.

2.2.1.3. Narver ve Slater'ın Kültürel Odaklı Davranışçı Yaklaşımı

Narver ve Slater (1990), pazar odaklılığı tüketiciler için üstün kalitede yüksek değer yaratmaya ve işletmelerin sürekli yüksek performans göstermesine olanak tanıyan örgütsel bir kültür olarak tanımlamaktadırlar. Narver ve Slater bu perspektifi, pazar odaklılık ve sürdürülebilir rekabet avantajı kavramı üzerine literatürü gözden geçirerek geliştirmişlerdir. Narver ve Slater'a göre Pazar Odaklılığın boyutlarını a) müşteri odaklılık b) rakip odaklılık c) fonksiyonlar arası uyum d) uzun dönemli bakış açısına sahip olma e) karlılık oluşturmaktadır. Ancak yaptıkları çalışmalarda son iki boyuta ilişkin düşük güvenilirlik katsayıları elde ettiklerinden pazar odaklılığın üç davranışsal boyutunu üzerine vurgu yapmışlardır.

Bir işletmenin pazar odaklı olabilmesi için gerekli olan unsurlar aşağıda özetlenmiştir:

- Tüketicilere yüksek değer yaratabilmek hedef tüketiciler iyi tanınmasına ve ihtiyaçların doğru anlaşılmasına bağlıdır (Narver ve Slater, 1990).
- İşletmeler işletme içi faktörlerle pazar dinamiklerini dikkate alarak bugün ve gelecekteki tüketici değer zincirinin bütününe anlamak zorundadır.
- İşletmeler maliyetlerini düşürürken tüketici değerini artırarak onlara değer sunmalıdır.
- İşletmeleri, hedef pazara ilişkin tüketici bilgisini toplamalı ve elde edilen bilgiyi işletme içerisinde yaymalıdır (Kohli ve Jaworski, 1990).
- İşletmeler dağıtım kanalının her seviyesinde ekonomik ve politik kısıtların farkında olmalıdırlar.
- İşletmeler mevcut ve potansiyel rakiplerinin kısa vadeli zayıf ve güçlü yönleri ile uzun vadeli yeteneklerinin ve stratejilerinin farkında olmalıdırlar (Aaker, 1988; Day ve Wensley, 1988; Porter, 1980; 1985).
- Müşteri analizlerine paralel olarak rakip odaklılık işletmenin hedef pazardaki tüketicilerini tatmin etme yeteneklerini analiz edebilmek için rakiplerin teknolojik

yeteneklerinin hakkında bilgi toplamayı ve bunun değerlendirilmesini içermektedir (Lewitt, 1960).

- İşletme hedef müşterilerine yönelik daha yüksek değer yaratmak için işletme kaynaklarının kullanımında diğer işletme bölümleri ile koordineli bir şekilde hareket etmesi gerekir. Böylece herhangi bir bölümdeki bireyin potansiyel olarak müşteri değeri yaratmaya katkısı sağlanabilir. Kohli ve Jaworski'nin (1990) ifade ettikleri gibi müşteri değeri yaratmak yalnızca pazarlama fonksiyonunun görevi olmayıp işletmenin tüm fonksiyonlarının bir görevi olarak görülmektedir.
- Yüksek müşteri değeri yaratmak işletme kaynaklarının uyumlu bir biçimde entegrasyonu müşteri odaklılık ve rakip odaklılıkla yakından ilişkilidir (Wind ve Robertson, 1983).
- Yüksek müşteri değeri oluşturmak çok boyutlu olduğu için pazarlama fonksiyonunun diğer işletme fonksiyonlarıyla karşılıklı bağımlı olmaları işletmenin pazarlama stratejilerinde sistematik olarak dikkate alınmalıdır (Wind ve Robertson, 1983).
- Fonksiyonlar arası etkili koordinasyonun geliştirilmesinde pazarlama departmanı veya diğer departmanlar da aşırı derecede duyarlı olmalı, şirketteki diğer bütün bölümlerin ihtiyaç ve algılamalarına cevap verebilmelidir (Anderson, 1982).
- Son olarak, bir şirkette fonksiyonlar arası koordinasyonda eksiklik varsa, şirket kendi avantajları olan farklı alanlara vurgu yaparak fonksiyonlar arası koordinasyonu geliştirmek için çaba göstermesi gerekmektedir.

Narver, Slater ve MacLachlan (2004), pazar odaklılığın sadece müşterilerin ifade ettikleri ihtiyaçlarını değil müşterilerin ifade etmedikleri gizli ihtiyaçlarını da tahmin etmeye yönelik olması gerektiğini ifade etmektedirler. Bu yaklaşım pazar odaklı olan işletmelerin aynı zamanda proaktif davranarak müşterilerine hizmet etmelerinin gerektiğini de ortaya koymaktadır.

Kohli ve Jaworski ile Narver ve Slater pazar odaklılık yaklaşımını işletmelere rekabete avantajı sağlayacak önemli bir unsur olarak görmektedir (Hurley ve Hunt, 1998). Bu iki yaklaşım Kohli ve Jaworski'nin pazardaki her türlü bilgi toplanması gerektiğini düşünmesine karşın Narver ve Slater'ın tüketiciler ve rakipler hakkında bilginin toplanması gerektiğini düşündüğü noktada farklılık göstermektedir. Ayrıca Kohli ve Jaworski pazar odaklılığı yönetsel bir süreç olarak değerlendirirken Narver ve Slater ise

örgütsel bir kültür olarak değerlendirmektedirler. Her iki yaklaşımda da farklılıklar olmasına karşın aslında her ikisi de birbirini tamamlayıcı niteliktedir.

2.2.1.4. Ruekert'in Stratejik Yaklaşımı

Ruekert'e göre (1992) işletmelerin pazar odaklı olma düzeyleri;

- İşletme içindeki stratejik bir iş biriminin müşterilere yönelik bilgi toplaması ve bu toplanan bilgiyi kullanmasına,
- Toplanan bilgiye dayalı olarak müşteri tatminini sağlayarak stratejilerin geliştirilmesine,
- Bu stratejilerin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması için uygulanmasına bağlıdır. Ruekert bu yaklaşımında Kohli ve Jaworski ile Narver ve Slater'ın yaklaşımlarını esas almıştır.

Ruekert'in yapmış olduğu tanımda stratejik yaklaşımın iki temel dayanağını olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki işletmenin bütününden ziyade işletmenin bir birimine odaklanması (her bir birimin pazar odaklılık seviyesinin belirlenmesi) ve diğeri ise müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde ve nitelikte strateji geliştirilmesi ve geliştirilen stratejinin uygulamasıdır. Bu yaklaşımda özellikle aşağıdaki unsurlar ön plana çıkmaktadır:

- Her hangi bir işletme biriminde uygulanan programların başarılı olabilmesi işletmenin dış çevresinden bilgi toplanmasına ve toplanan bilginin yorumlanmasına bağlıdır.
- Pazar odaklılığı geliştirmenin en önemli çevresel boyutu müşteri oluşumudur. Bu nedenle müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının düzenli olarak araştırılması gerekmektedir.
- Diğer bir boyut ise hareket planları veya müşteri odaklı stratejiler oluşturmaktır. Bu bağlamda müşterilerin istek ve ihtiyaçları dikkate alınarak müşterinin tatminini sağlamaya yönelik uygun stratejilerin geliştirilmesi dikkate alınmalıdır.
- Hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını dikkate almak ve bunlara cevap verebilmek amacıyla müşteri odaklı stratejiler uygulamalı ve yürütülmelidir.



Şekil 5: Ruekert'in Stratejik Yaklaşımı

Kaynak: Ruekert (1992)'den yararlanılarak çizilmiştir.

2.2.1.5. Despané, Farley ve Webster'in Müşteri Odaklı Yaklaşımı

Despané ve arkadaşlarının (1993) geliştirmiş olduğu müşteri odaklı yaklaşıma göre uzun vadeli karlılığı hedefleyen işletmeler işletme sahiplerinin ve çalışanlarının ilgisini göz ardı etmeden müşteri ilgisi ön planda tutmalıdır. Onlara göre müşteri odaklılık işletme kültürünün en temel ve önemli bir unsuru olarak görülmesi gerekmektedir. Bu yaklaşımın dayandığı temellere ise aşağıda yer verilmiştir:

- Despané ve arkadaşları çalışmasında Kotler'in (1991) işletmenin mevcut ve potansiyel müşterilerini ön plana koyarak yaptığı pazarlama tanımından yola çıkarak "pazar odaklılık" ile "müşteri odaklılık" eş anlamlı olarak ele alınmıştır.
- Bu yaklaşımda "rakip odaklılık" kavramı "müşteri odaklılık" kavramının karşısı olarak görülmekte ve bu yüzden de "rakip odaklı" olmak "pazar odaklılık" kavramının dışında tutulmaktadır.
- Fonksiyonlar arası koordinasyonunun müşteri odaklılığın önemli bir parçası olduğu kabul edilmektedir. Bu anlayış Narver ve Slater (1990) ile Kohli ve Jaworski'in (1990) çalışmalarında belirtilen "müşteri odaklılık, işletmenin kaynaklarının iyi koordine edilerek yüksek müşteri değeri sağlanmasına bağlıdır" anlayışı ile bire bir örtüşmektedir.
- Despané ve arkadaşlarının müşteri odaklı yaklaşımı, Narver ve Slater'in (1990) kültürel odaklı davranışsal yaklaşımıyla da örtüşmektedir. Bu bağlamda müşteri odaklılık; örgüt kültürünün değerleri içerisinde yer alan, örgüt kültürü içinde benimsenen ve örgüt kültürünün önemli bir parçası olan bir anlayış olarak ele alınmıştır.

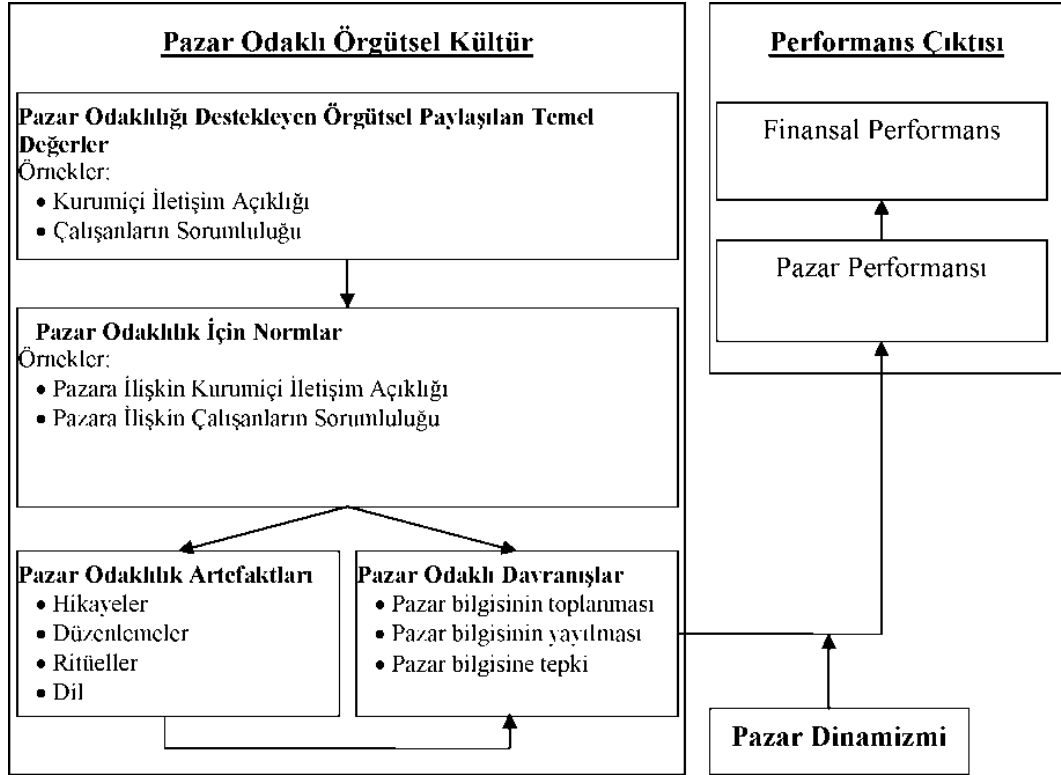
- Bu yaklaşım, örgüt kültürü içinde yer alan değerlerin ve inançların müşteri odaklılığı güçlendirmesi yönünde olması gerektiğini diğer bir deyişle, örgüt kültürü içerisinde müşteri odaklılık benimsenmezse ve örgüt kültürü içerisinde yer alan değer ve inançlarda müşteri odaklılık anlayışı içselleştirilmezse mevcut ve potansiyel müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına yönelik olarak toplanan bilgilerin anlamsız olacağını ortaya koymaktadır.

2.2.1.6. Becker ve Homburg'n Sistem Odaklı Yaklaşımı

Becker ve Homburg'a göre (1999), pazar odaklı işletmelerin müşterileri ve rakipleri ile yakın temasta olmaları gerekmektedir. Fakat Becker ve Homburg pazar odaklılığın "pazar odaklı" yönetim sistemleri ile sağlanabileceğini ifade etmişlerdir. Bu noktadan hareketle yönetim sistemini oluşturan alt sistemlerin; örgütsel sistemin, bilgi sisteminin, planlama sisteminin denetim sisteminin ve insan kaynakları sisteminin hep birlikte "pazar odaklı" hareket etmelerinin gerektiğini belirtmişlerdir. Becker ve Homburg'un pazar odaklılık yaklaşımları Narver ve Slaster'ın ya da Kohli ve Jaworski'nin yaklaşımlarından esas itibariyle farklılık göstermektedir. Fakat Becker ve Homburg yönetim sistemlerini oluşturan her bir alt sistemin Pazar odaklılık düzeylerinin ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu açıdan Ruekert'in stratejik yaklaşımına benzerlik gösteren yönü olduğu da ifade edilebilir.

2.2.1.7. Örgütsel Kültür ve Pazar Odaklılık

Bazı araştırmacılar pazar odaklılığı, örgütsel kültür olarak değerlendirmişlerdir. Homburg ve Pflesser (2000), pazar odaklılığı örgütsel kültür açısından değerlendiren araştırmacılarıdır. Homburg ve Pflesser'e (2000) göre örgütsel kültür dört ayrı, fakat birbiriyle ilişkili unsurlardan oluşmaktadır. Bunlar paylaşılan temel değerler, davranışsal normlar, artefaktların farklı türleri ve davranışlardır (Homburg ve Pflesser, 2000). Bu yapıdan yola çıkan Homburg ve Pflesser (2000) pazar odaklı örgütsel kültürü, şu dört unsuru içeren yapı olarak tanımlamışlardır: (i) pazar odaklılığı destekleyen örgüt çapında paylaşılan temel değerler, (ii) pazar odaklılık için örgüt çaplı normlar, (iii) pazar odaklılığın algılanabilir artefaktları, (iv) pazar odaklı davranışlar.



Şekil 6: Homburg ve Pflesser'in Pazar Odaklılık Modeli

Homburg ve Pflesser'e (2000) göre:

1. Paylaşılan değerler pazar odaklılığı diğerlerine göre daha fazla desteklemektedir. Açık dâhili iletişim içerisinde paylaşılan değerler örgütü daha fazla pazar odaklı yapmaktadır. İşçilerin sorumluluğu ise merkezi olmayan karar vermeyi desteklediği için süreçlerin hızlı ve pazar odaklı olmasını sağlamaktadır. Şekilden görüldüğü üzere paylaşılan temel değerler pazar odaklılık ile direk ilişkili değil, daha çok destekleyicidir. Pazar odaklı paylaşılan temel değerlerin varlığı, pazar odaklılık için normların varlığını pozitif olarak etkilemektedir.
2. Normlar pazar odaklılık için önceldirler. Normlar artefaktlar üzerinde etkili olduğundan pazar odaklılığa dolaylı yolla etki etmektedirler.
3. Artefaktlar pazar odaklılığın yüksek veya düşük düzeyde olmasını belirlemektedirler. Pazar odaklılık esnasında oluşan artefaktlar pazar odaklılık derecesini de artırmaktadır.
4. Pazar odaklı örgütsel kültürün son unsuru olarak Kohli ve Jaworski'nin davranışsal pazar odaklılık yapısı ele alınmıştır.

5. Pazar odaklı örgütsel kültürün performans çıktısı ikiye ayrılabilir: Pazar Performansı ve Finansal Performans. Pazar odaklı örgütsel kültürün finansal performans üzerinde endirekt etkisi vardır ve bu pazar performansına ulaşmakla mümkündür.
6. Pazar dinamizminin pazar odaklı örgüt kültürü ve performans ilişkisinde moderatör rolü bulunmaktadır. Pazar dinamizmi ne kadar yüksekse, pazar odaklı davranışların performans üzerinde etkisi o kadar yüksektir.

Pazar odaklılığın bir örgütsel kültürün sonucu olduğuna vurgu yapan bir diğer araştırmacı olan Harris (1996), pazar odaklılık için oluşan engelleri çağdaş örgütsel kültür çatısı yoluyla kategorize etmenin daha doğru olacağını savunmuştur (Harris, 1998). Harris (1996), kültürü bir tek paylaşılan değerlere dayandırmak yerine Hatch'ın (1993) modeline atıfta bulunarak temel varsayımları, artefaktları ve sembolleri de kültürün unsurları olarak belirtmiştir. Harris (1996) çalışanların çalışma sahasının kısıtlılığının, başarıyı müşteri memnuniyeti sağlamaktan ziyade maliyet indiriminde görmenin pazar odaklılık için engel olabileceğini belirtmiştir. Fabrika çalışanlarını kapsayan ampirik araştırmasında Harris (1998), pazar odaklılık için engelleri, (1) çalışanların ilgisizlik veya motivasyon eksikliği, (2) çalışanların alet olarak kullanılması veya örgütün uzun dönemli kararına ortak edilmemesi, (3) sınırlı güç, (4) saat başına çalışma veya şirketin daimi çalışanı olamama, (5) departmanlaşma, (6) pazar odaklılığa ilişkin ne yapılacağı ile ilgili bilgisizlik veya terim karmaşası, (7) zayıf yönetici desteği olarak sıralamıştır.

Dobni ve Loofman (2003), örgüt kültürü (pazar odaklılık), strateji ve performans ilişkisini analiz etmişler ve rekabetçi yapıda bunlar arasında açık bir ilişki olduğunu önermişlerdir. Dobni ve Loofman'a göre pazar odaklılık stratejinin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır.

Messikomer (1987) pazar odaklılığın geliştirilmesinin örgütün bir takım kültürel engellerin üstesinden gelmesine bağlı olduğunu belirtmiştir. Şöyle ki, Messikomer'e (1987) göre pazar odaklılık için başlıca engel örgüt kültürüdür (Harris, 1996). Deshpande ve Webster (1989) pazar odaklılığı örgüt kültürü açısından ele almışlardır (Alhakimi ve Baharun, 2009). Müşteri odaklılık örgüt kültürünün bir parçasıdır ve böylece, değer ve inançları derinlemesine göz önünde bulundurmaksızın, yalnızca

mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçları ile ilgili bilgi yetersiz olacaktır. Buna göre değer ve inançlar, müşteri odaklılığı önemli ölçüde belirlemektedir.

2.2.1.8. Rekabet Gücü Olarak Pazar Odaklılık

Hult ve Ketchen (2001), pazar odaklılığa kaynak bazlı teori açısından yaklaşarak pazar odaklılığı, işletmenin yetenekleri arasında olduğunu ve inovasyon, örgütsel öğrenme ve girişimcilikle birlikte işletmeler için sürdürülebilir durumsal avantajın geliştirilmesine katkı sağlayabileceğini belirtmişler. Proctor (2000, ss. 42-43) da pazar odaklılığı, işletmenin yetenekleri arasında göstererek pazar odaklı işletmenin (i) üstün müşteri değeri yaratmak için mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını anlamının temel olduğunu, (ii) mevcut ve potansiyel müşteriler ve rakipler ve de diğer ilgililer hakkında sistematik bilgi toplanması ve paylaşılmasının gerekliliğini, (iii) fırsatlardan yararlanmak ve tehlikeleri önlemek için değişen müşteri ihtiyaçlarına ve rakip faaliyetlerine örgüt çaplı entegre bir şekilde karşılık vermenin öncelik olduğunu kabul etmesiyle karakterize edildiğini belirtmiştir.

Farrel (2000) de pazar odaklı olmanın örgütün rekabet avantajı için kaynak olduğunu vurgulamıştır. Day'e (1998) göre sağlam bir pazar odaklılık, her hangi bir stratejinin etkililiğini artırmakta ve hızlı değişen teknolojik çevre ve saldırgan rekabet ortamında sürdürülebilir avantaj kaynağı oluşturmaktadır. En iyi teknolojiye ve iş sistemine sahip olan işletmeler bile, müşterilerini anlama, memnun etme ve tutma yeteneğinden yoksun oldukları durumlarda tam anlamıyla başarı sağlayamamaktadırlar.

Hunt ve Morgan (1995), pazar odaklılığa avantajın esasları olan yetenek ve kaynak açısından yaklaşmış, Day ve Wensley'in (1988) yeteneğin personelin becerileri olduğu, kaynağın ise daha dokunulur olduğu görüşüne vurgu yaparak, Pazar Odaklılığın başarılı bir şekilde yürütülmesi için yeteneğe gerek olmasına rağmen, kendisinin bir yetenek olmadığını belirtmişlerdir.

Böylece, kaynakları, işletmenin pazar segmentleri için değeri olan etkili pazar sunumları üretmeyi olanaklı kılan dokunulabilir ve dokunulamaz varlık olarak görmüşlerdir. Bu görüşten yola çıkıldığında pazar odaklılık, pazarın tercihlerine uygun sunumu üretmede işletmeye bilgi sağlayan ve kaynak oluşturan soyut bir varlık olarak değerlendirilecektir.

Day'e (1998) göre işletmelerin pazar odaklılığa bakış açısı işletmenin iş alanına ve kültürüne göre değişmektedir. Bu bakımdan işletmeleri üçe ayırmak mümkündür (Day, 1998):

- 1. Kendine Odaklı:** Bu tür işletmeler pazar odaklı olabilirler, fakat bunu anlamaları kendi odaklarını kaybetme sorunu ile karşı karşıya kaldıklarında gerçekleşmektedir. İşletme pazardan gelen belirtileri kavramada ve yaymada kabiliyetsizdir. Müşteriler satış departmanının tekeline bırakılmış, müşteri bilgileri bir tek pazar araştırmaları ekibinden sağlanmaktadır. Bu işletmeler başarıyı, varlıkların kontrolü ve fonksiyonların mükemmel çalışması ile sağlamaktadırlar. Fonksiyonlar arasında koordinasyon düşük düzeydedir.
- 2. Müşteri Baskısı Zorunluluğu:** Bu işletmeler esasen bu anlayışı anlamamakta ve disiplini stratejisine monte etmekte hata yapmaktadırlar. Belirgin bir şekilde odaklanmanın yerine, örgütün enerjisi farklı bölümlerin yanlış koordinasyon çabalarına harcadıklarında dolayı erimektedir. Müşterilerini son söz sahibi görmek, pazarı anlamak, pazarda liderliği üstlenmek gibi özellikleri olan bu işletmeler müşterinin suistimali ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Maliyetler şişmekte ve fiyat artan baskı sonunda belirlenmektedir. Böylece, bu işletmeler pazar odaklılığı fayda getirmediğini düşünerek tamamen reddedebilirler.
- 3. Kuşkucular:** Bu tür işletmeler, müşteriler tarafından yönetilmeye ve müşterilerin üstün yargı sahip olmasına ve uzun vadeli rekabet avantajı sağlamanın kilit unsur olduğunu kabul etmenin doğru olup olmadığına kuşkuyla bakmaktadırlar. Bu durumu savunanlar, müşterilerin, özellikle, teknolojik alanda öngörüle bulnamayacağını, ne istediklerini her zaman bilemeyeceklerini (Hamel ve Prahalad, 1994) ve müşterilerle gereğinden fazla uğraşmanın esas iş alanını göz ardı etmekle sonuçlanacağını (Martin, 1995) vurgulamaktadırlar. Christensen ve Bower (1996) ve Christensen (1997) güçlü müşterilerin lider işletmelerin başarısızlığına katkıda bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Şöyle ki, işletmeler, daha karlı segmente odaklanarak, düşük gelirli endüstrilerdeki gelişmeleri gözden kaçırmaktadırlar.

Day (1994), pazar odaklı işletmenin, üstün pazar duyumu olan, müşteri bağı ve kanal ilişkisi olan ve değişen pazar ihtiyaçlarına sorumlu olan ve sorumluluğu yerine getirmek için fonksiyonlarının işbirliğini sağlayan işletme olduğunu belirtmiştir. Day'e (1994)

göre örgütün pazar odaklılık derecesi, bu odaklılığın geliştirilmesine yardımcı olacak davranışların desteklenmesi ve sürdürülmesi için gerekli kaynaklarla pozitif ilişkilidir. Pazarlama alanında kilit yetenekler, pazar duyumu, müşteri bağları, rakip duyumu ve müşteri hizmetini içermektedir. Diğer yetenekler, teknolojinin takibi, teknoloji geliştirme, yeni ürün/hizmet geliştirme, finansal yönetim, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel iletişimi içermektedir (Dobni ve Luffman, 2003).

2.2.1.9. Pazar Odaklılık ile İlgili Diğer Literatür Tartışmaları

Harris (1996), Narver ve Slater'in (1990) tanımlamasının Kohli ve Jaworski'nin (1990) tanımlamasına göre bir takım üstünlüklerinin olduğunu belirterek, pazar odaklılığın yalnızca somut aktivitelerden oluşmadığı ve sürekli olduğu hususunda görüş belirtmişlerdir.

Deng ve Dart (1994), Kohli ve Jaworski'nin görüşünü paylaşarak pazar odaklılığı, müşterilerin mevcut ve gelecek ihtiyaçlarına ilişkin uygun pazar bilgisinin toplanması ve bu ihtiyaçları tatmin etmek için rekabetçi unsurların ilgili becerilerinin elde edilmesi; pazar istihbaratının departmanlara yayılması ve entegre edilmesi ve örgütün pazar fırsatlarına stratejik tepkisinin koordine edilmesi ve bu tepkinin yönetilmesi olarak tanımlamışlardır.

Hunt ve Morgan (1995), Narver ve Slater'in görüşünü paylaşarak Deshpande ve arkadaşlarının aksine müşterilerin ve rakiplerin bir pazarın unsuru olduğunu ve böylece pazar odaklılığın hem müşterilerle hem de rakiplerle ilgili olduğunu savunmaktadırlar (Hunt ve Morgan,1995). Hunt ve Morgan (1995) pazar odaklılığı, (i) mevcut ve potansiyel müşteriler ve rakipler hakkında bilgilerin sistematik olarak toplanması, (ii) pazar bilgisinin geliştirilmesi amacıyla bilginin sistematik analiz edilmesi ve (iii) bu bilginin stratejinin tanımlanmasına, anlaşılmasına, yaratılmasına, seçimine, uygulanmasına ve modifiye edilmesine rehberlik etmesi için sistematik kullanılması şeklinde tanımlamışlardır.

Hunt ve Morgan (1995), fonksiyonlararası koordinasyonun pazar odaklılığın başarılı bir şekilde yürütülmesine katkı sağlayabileceğini kabul etseler de, tanımlamalarına dâhil etmemelerini, uygulamaya yönelik faktörlerin anlayışta yer almaması gerektiği ile izah etmişlerdir.

Hunt ve Morgan (1995), Hamel ve Prahalad'a (1994) atıfta bulunarak potansiyel müşteri terimini pazar odaklılık tanımlamalarına dâhil etmişlerdir, çünkü müşteriye takip etmek yalnızca belirtilen ihtiyaç, istek ve arzulara odaklanmak gibi tehlike içermektedir. Potansiyel rakiplerin göz önünde bulundurulması ihtiyacını ise teknolojik değişimin neden olabileceği yeni rakiplerin ortaya çıkmasına bağlamışlardır.

Ayrıca, pazar odaklılığın mukayeseli üstünlük sağlaması bu anlayışın rakipler arasında seyrek olmasına da bağlıdır. Eğer tüm rakipler pazar odaklılığı benimserlerse ve aynı derecede yürütürlerse mukayeseli üstünlük sağlanamaz. Önemli olan işletmenin müşteri ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade, müşteri ihtiyacını karşılamadaki eşsizliğidir (Webster, 1988) ve işletme kültürü taklit edilmesi zor olduğunda rekabet avantajı kaynağı oluşturmaktadır (Slater, 2001).

Sörensen (2009), pazar odaklılığı müşteri odaklılık ve rakip odaklılık olarak ayırmanın, hem teorik hem de ampirik olarak anlamlı olacağını belirtmiştir. Aksi halde bu durum, performansın gerçek etmenleri ile ilgili eksik bilgi sunacaktır.

Greenley ve Foxall'a (1998) göre Kohli ve Jaworski'nin (1990), Narver ve Slater'ın (1990) ve Deshpande ve arkadaşlarının (1993) pazar odaklılık yaklaşımlarında müşteri vurgusu rakiplere göre daha çok baskındır ve böylece üreticilerin müşteri ihtiyaçlarına karşılık veren ürün üretme yeteneğini etkileyen ilgili çevreyi göz ardı etmişlerdir. Langerak (2001) endüstriyel kanaldaki bu ilgili çevreyi (i) entelektüel sermaye ve inovasyonu da içermekle birlikte tedarikçiler, (ii) tedarikçiler pazarındaki rakipler, (iii) müşteriler, (iv) müşteri pazarındaki rakipler olarak ele almıştır.

Farrel (2002), Kohli ve Jaworski'nin, Narver ve Slater'ın ve Ruekert'in pazar odaklılık yaklaşımlarını karşılaştırarak her üç yaklaşımın anlayıştan ziyade davranışlarla ilgili olması hususunda hemfikir olduğunu, buna karşılık Kohli ve Jaworski ile Narver ve Slater'ın pazar odaklılık yaklaşımlarının rakipleri önemsemesi hususunda Ruekert'ten ayrıldığını belirtmiştir. Nitekim Ruekert'in (1992) pazar odaklılık ölçeğinde rakipler veya rekabetle ilgili yalnızca iki madde bulunmaktadır (Farrel, 2002).

Langerak (2001), pazar odaklılığı işletmenin hem satıcı olduğu pazara yönelik, hem de alıcı olduğu pazara yönelik olarak ele almıştır. İşletmenin satıcı olduğu pazara yönelik

pazar odaklılığı, müşteri değerini ve bu pazardaki rakiplerin yetenek ve stratejilerini anlamak için gerekli bilgilerin toplanması ve dağıtılması ve de işletme fonksiyonlarının koordinasyonlu bir biçimde çalışması olarak belirtmektedir. İşletmenin alıcı olduğu pazara yönelik pazar odaklılığı ise, üstün müşteri değeri yaratmada, bu pazardaki tedarikçilerin teknoloji ve yeteneklerini nasıl kullanacağı, aynı zamanda bu pazardaki rakiplerinin de aynı davranışları gerçekleştirmek üzere sahip oldukları strateji ve yetenekleri anlamak için gerekli bilgilerin toplanması ve dağıtılması ve de işletme fonksiyonlarının koordinasyonlu bir biçimde çalışması şeklinde ifade etmiştir (Langerak, 2001). Pazar odaklılık, satıcıların müşteri odaklı davranışlarına ve satın alma çalışanlarının tedarik odaklı davranışlarına pozitif etki etmektedir.


Satıcıların davranışları müşteri güveninde, işbirliği normlarında ve müşteri memnuniyetinde pozitif rol oynamaktadır. Satın alanın davranışlarıysa, tedarikçilerin güvenine, işbirliği normlarına pozitif etki etmektedir. Ve tüm bunlar nihayetinde işletmenin finansal performansına pozitif etki etmektedir. İşletme kanal ilişkilerini oluşturmak ve sürdürmede pazar odaklılığı kullanmak için satın almanın ve satış personelinin davranışlarına kısmen ihtiyaç duymaktadır (Langerak, 2001). Satıcının pazar odaklılığı ile ilgili tedarikçinin algısı, uzun vadeli kanal ilişkisinin göstergeleri olan güven, işbirliği, bağlılık ve memnuniyete pozitif etki edebilir ve sonucunda rekabetçi kanal ortamında ortaklığı sürdürmesine yardım edebilir (Baker ve diğ., 1999).

2.3. Pazarlama Odaklı Örgüt Kültürü ve Pazarlama Uygulamaları

Bir işletmenin pazar yönlü anlayışı benimsenip uygulanması için gereksinim duyulan aşamalar şunlardır (Payne,1988):

- Pazar yönlü işletmelerin gereksinim duyacakları örgütsel değerlerinin doğru şekilde kavranması,
- Pazar liderliği görevinin tanımlanması,
- Pazar yönlü faaliyetlerde yönetimin gereksinim duyacağı yeteneklerin tespiti,
- Yönetim geliştirme programlarının oluşturulması,
- Destekleyici bazı önemli faaliyetlerin belirlenmesi; pazar yönlü örgüt oluşturma, başka işletmelerle bilgi alışverişi, pazar bilgi sistemi oluşturulması vb.

Tablo 7
Pazar Odaklılık Yaklaşımları

KÜLTÜREL YAKLAŞIM		YÖNETSEL YAKLAŞIM			
Despandé ve arkadaşları (1993)	Narver ve Slater (1990)	Kohli ve Jaworski (1990)	Shapiro (1988)	Ruekert(1992)	Becker ve Homburg (1999)
Müşteri Odaklılık	Müşteri Odaklılık	Pazar Bilgisinin Toplanması	Bilginin İşletme Fonksiyonlarına Nüfuz Etmesi	Müşteri Bilgisi Toplamak	Müşteri ve Rakip Odaklı Örgütsel Sistem
	Rakip Odaklılık	Toplanan Bilginin İşletme İçinde Yayılması ve Paylaşılması	Stratejik ve Taktik Kararlar Alma	Müşteri Stratejisi Geliştirmek	Müşteri Ve Rakip Odaklı Bilgi Sistem
	Fonksiyonlar arası Koordinasyon	Toplanan Bilgiye Dayalı Olarak Pazarlama Faaliyetlerine Yön Verme	Kararları Uygulamak	Stratejiyi Uygulamak	Müşteri Ve Rakip Odaklı Planlama Sistemi
					Müşteri Ve Rakip Odaklı Denetim Sistemi
					Müşteri ve rakip odaklı insan kaynakları sistemi
 PAZAR ODAKLILIK BOYUTLARININ SENTEZİ					
Müşteri Odaklılık	Pazardan Bilgi Toplanması		Pazardan Toplanan Bilginin İşletme İçinde Paylaşılması/İşletme Fonksiyonları Arasındaki Uyum	Toplanan Bilgi Çerçevesinde Pazarlama Faaliyetlerine Yön Verilmesi	

Kaynak: Karamustafa ve diğerleri, 2010; s:81.

Pazarlama literatüründe yer alan temel pazar odaklılık yaklaşımlarının boyutları, farklılık ve benzerlikleri yukarıdaki tabloda da ayrıca özetlenmiştir. Bu yaklaşımlar pazar odaklılığın bir örgüt kültürü bir işletme felsefesi olduğu noktasında birleşmektedirler. Kohli ve Jaworski, Shapiro, Ruekert, Becker ve Homburg ise pazar odaklılığı bir yönetsel süreç olarak ele almaktadırlar. Narver ve Slater Pazar odaklılığı

yüksek müşteri değeri oluşturmak amacıyla bünyesinde etken ve etkili davranışlar barındıran örgüt kültürü olarak tanımlarken aynı zaman da pazarlama faaliyetlerinin uygulaması olarak da değerlendirmektedir. Despandé ve arkadaşları ise pazar odaklılığı örgüt kültürünün en önemli ve en temel parçası olarak görmektedirler. Bu temel yaklaşımlar dışında Deng ve Dart (1994) pazar odaklılığı kültürel ve yönetsel boyutları olan bir işletme felsefesi olarak tanımlamış, Pitt, Caruna ve Berthon (1996) pazar odaklılığın yönetsel boyutuna vurgu yaparak bir işletmenin pazar odaklılık düzeyinin pazarlama uygulamalarıyla doğrudan ilişkilendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. McCarthy ve Perrault (1990) pazar odaklılığı pazarlama uygulamaları olarak ele almışlar ve yönetsel boyutuna vurgu yapmışlardır. Fakat Wrenn (1997) pazar odaklılık ile pazarlamanın aynı şeyler olmadığını pazarlamanın bir anlayış iken pazar odaklılığın bu anlayışın uygulamaya konulması olduğunu ifade etmiştir. Bir başka ifadeyle pazarlama anlayışı doğrudan örgüt kültürü ile ilişkili iken pazar odaklılık bu kültürel anlayışın yönetsel olarak ele alınması anlamını taşımaktadır.

Pazar odaklılık kavramının müşteriler ve rakiplerle ilgili bilgilerin geliştirilmesine önem vermesi, pazar yönlü işletmelerin pozisyonunu müşterilerinin ihtiyaçlarındaki gelişmeleri kestirmeye ve yeni ürünler ve hizmetler ekleyerek bu ihtiyaçlara cevap vermeye uygun hale getirmiştir. Bu yetenek, pazar yönlü şirketlere, fırsatlara ve tehditlere cevap verebilmek için hız ve etkinlik avantajı vermiştir (Narver ve Slater, 1995, s.3). Seglin (1990) gibi bazı yazarlar, müşteri taleplerini memnun edecek üretim yapma yeteneğinin ve endüstrileşme prosesinin olgun hale gelmesiyle pazar odaklılığı ilişkili olarak görmüşlerdir. Seglin (1990), bir toplumun üretim ve satış ihtiyaçlarını tahmin ettiği zaman pazarlama odaklılık aşamasına geçebileceğini ileri sürmüştür (Dalgıç, 1998; ss.45-60). Pazar yönlülüğün işletmelere katkısı ise, gelecekteki rakipleri ve müşterileri hakkındaki bilgileri toplamak ve bu bilgileri kullanarak üstün müşteri değeri ve rakip avantajı yaratmaktır (Chang, 1999; s.40). Bunun yanında pazar yönlülüğün işletme kârlılığında bir artışa, çalışanların tatminini sağlama ve birlik ruhunun gelişimine, müşteri tatminine, hizmet kalitesine, yeni ürün geliştirmeye ve satış gücünün performansını artırmaya neden olduğu gözlenmiştir (Uzkurt, 2004).

2.4. Pazar Odaklılığın Öncelleri

Pazar odaklılığın öncelleri, pazarlama anlayışının uygulanmasını kolaylaştıran ve zorlaştıran unsurlardan oluşmaktadır. Jaworski ve Kohli (1993), (i) bazı örgütlerin diğerlerine göre neden daha fazla pazar odaklı olduklarını, (ii) pazar odaklılığın çalışanlar ve performans üzerinde etkisinin ne olduğunu, (iii) pazar odaklılıkla performans arasındaki ilişkiye çevrenin etkisi ne olduğunu araştırmışlardır. Jaworski ve Kohli'ye göre pazarlama anlayışının uygulanmasını kolaylaştıran ve zorlaştıran unsurları bireysel, gruplar arası ve örgüt çaplı unsurlar olmak üzere kategorize etmek mümkündür. Yani bunlar üst yönetim unsurları, departmanlar arası dinamikler ve örgütsel sistem şeklinde sıralanabilir. Matsuno ve arkadaşları ise (2005) pazar odaklılığın öncellerini içsel ve dışsal çevre unsurları olarak iki gruba ayırmaktadırlar. İç çevre faktörleri arasında örgütsel yapı ve tasarım (karışıklık, resmileştirme, merkezileşme ve uzmanlaşma/farklılaşma), performans ölçümleri ve ödül sistemleri, üst yönetimin risk ve örgütsel kültüre yönelik davranışları yer almaktadır. Dış çevre faktörleri ise örgüt sınırları dışındaki unsurları -pazarın rekabet yapısı (giriş engelleri, satıcı yoğunluğu ve alıcı gücü), endüstri/pazar yapısı (büyüme oranı, maliyet ve yatırım yapısı, teknolojik dinamizm ve pazar hareketliliği) ve düzenleyici faktörler-kapsamaktadır (Matsuno ve diğ., 2005).

2.4.1. Üst Yönetim

Webster (1988), Felton (1959), Levitt (1969) üst yönetimin pazar odaklılıkta önemli unsur olduğunu vurgulayarak, üst yönetimin bu uygulamayı cesaretlendirdiğini, yönlendirdiğini ve koordine ettiğini belirtmişlerdir (Kohli ve Jaworski, 1990). Sivaramakrishnan ve diğerleri (2008) çalışmalarında üst yönetimin pazar odaklılık üzerinde doğrudan ve güçlü bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Pazar odaklılığın uygulanması için üst yönetimin gerekli olan kaynakları ayırması, pazar odaklılığın devamlı değişen müşteri ihtiyaçlarına yönelik olduğu için riskli oluşu ve buna bağlı olarak da üst yönetimin risk alma cesareti gerekli unsurlar arasında gösterilmektedir.

Üst yönetim genelde kültürün değişmesinde, özelde ise pazar odaklılığın yaratılmasında liderlik rolünü oynamaktadır (Senge, 1990, akt. Narver ve Slater, 1998). Schein'e (1983) göre kültürü yerleştirmek ve geliştirmek için en etkili üç mekanizma liderliğin tezahürleri olarak değerlendirilmektedir (Narver ve Slater, 1998). Bunlar, i) liderler

tarafından rol modelleme, eğitim ve yetiştirme tasarlama, ii) liderlerin neye dikkat ettiği, neyi ölçtüğü ve kontrol ettiği, iii) kritik çatışmalara ve örgütsel krizlere liderin reaksiyonudur (Narver ve Slater, 1998). Kotler (1995) etkili örgütsel dönüşüm için sekiz esas liderlik adımı önermektedir. Bu öneri pazar odaklılığa uyarlanmış haliyle aşağıdaki gibidir (Narver ve Slater, 1998):

1. Pazar odaklılık yaratmak için örgütte öncelik duygusu yaratma
2. Pazar odaklılık yaratmak için güçlü koalisyon oluşturma
3. Pazar odaklılık vizyonu oluşturma ve onun uygulanmasını planlama
4. Pazar odaklılık vizyonunu yayma
5. Diğerlerini vizyonu gerçekleştirmekte yetkilendirme
6. Kısa dönemli pazar çıkarları planlama ve oluşturma
7. Pazar performansı esas alınarak iyileştirmeleri pekiştirme ve daha büyük değişimler üretme
8. Hedeflenen müşterileri çekme, tutma ve büyütmede sürekli öğrenmeyi ve iyileştirmeyi kurumsallaştırma

2.4.2. Departmanlararası Dinamikler

Departmanlar arası dinamikler örgüt departmanları arasında formel ve informel etkileşim ve ilişkilerden oluşmaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990). Departmanlararası dinamikler üç biçimde ortaya çıkmaktadır: i) departmanlararası çatışma, ii) departmanlararası iletişim ve iii) diğer departmanların görüşlerine ilgi.

Departmanlar arası çatışma, her bir departmanın daha güçlü ve önemli olmak istemesinden ya da departmanların iç tüzüğünden kaynaklanabilir. Çatışma, departmanlar arası iletişime zarar vererek bilgi paylaşımını engellemektedir. Dolayısıyla departmanlar arası çatışma ne kadar büyük olursa, örgütün pazar odaklılık düzeyi o kadar düşük olacaktır.

Departmanlar arası iletişim, farklı departmanların çalışanları arasındaki formel ve informel ilişkilerin derecesini göstermektedir. Departmanlar arası iletişim ne kadar büyük olursa, örgütün pazar odaklılık düzeyi o kadar yüksek olacaktır.

2.4.3. Örgütsel Sistem

Departmanlaşma, merkezîleşme, resmileşme ve pazara dayalı ödül sisteminin oluşturduğu örgütsel sistem pazar odaklılığın gerçekleşmesine etki eden diğer bir unsurdur. Lundstrom (1976) ve Levitt (1969) departmanlaşmayı iletişim, dolayısıyla bilgi paylaşımı için engel olarak görmektedirler. Stampfl'a (1978) göre fazla resmileşme ve merkezîleşme, örgütün pazardaki ve çevresel değişimlere daha düşük uyum sağlamasına neden olmaktadır (akt., Kohli ve Jaworski, 1990).

Resmileşme kuralların, rolleri, otoriter ilişkileri, iletişimi, normları ve yaptırımları ve prosedürleri belirleme derecesidir (Hall, Haas, ve Johnson, 1967; akt. Kohli ve Jaworski). Bir başka deyişle, resmileşme işlerin standartlaştırılma derecesi ve bu standartlardan sapmaya müsaade edilen miktardır (Aiken ve Hage, 1966).

Merkezileşme ise karar verici otoritenin örgüt boyunca yetkili olmasını ve örgüt üyelerinin karar vermedeki katılım derecesini göstermektedir (Aiken ve Hage, 1966, 1968). Aiken ve Hage (1966) merkezîleşmenin iki yönü olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar: i) örgüt üyelerinin görev tahsisi ve görevin uygulanmasında üstlerden serbestlik derecesi diye tanımladıkları otorite hiyerarşisinin derecesi ve ii) üyelerin örgütün amaç ve politika belirlenmesine katılım derecesi diye tanımladıkları karar almaya katılım derecesidir.

Departmanlaşma ne kadar yüksekse, bilginin toplanması, paylaşılması ve yanıtın tasarlanması o kadar düşük olacak fakat yanıtın uygulanması ise o kadar yüksek olacaktır (Kohli ve Jaworski, 1990). Tay ve Morgan (2003) pazar odaklılıkla departmanlaşma arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Kohli ve Jaworski'ye göre resmileşme ne kadar yüksekse, bilgi toplanması, paylaşılması ve yanıtın tasarlanması o kadar düşük olacaktır fakat yanıtın uygulanması da o kadar yüksek olacaktır. Pelham ve Wilson (1996) da, pazarlama uygulamasındaki pozitif etkisinden ötürü resmileşmenin, pazar bilgisine karşılık vermeyi sağlama sağlayabileceğini belirtmişlerdir (akt., Tay ve Morgan, 2003). Kohli ve Jaworski'nin aksine Tay ve Morgan (2003) resmileşme ile pazar odaklılığın her üç unsuru arasında pozitif ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Merkezileşme ne kadar yüksekse, bilgi toplanması, paylaşılması ve yanıtın tasarlanması o kadar düşüktür fakat yanıtın uygulanması o kadar yüksektir (Kohli ve Jaworski). Tay ve Morgan (2003) merkezileşme ile genel pazar odaklılık, bilginin yayılması ve karşılığın verilmesi arasında anlamlı ilişki bulamamış, fakat merkezileşme ile bilgi toplanması arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Shoham ve Rose (2001), İsrail’de yaptıkları araştırmada, merkezileşme ve pazar odaklılık arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

Webster (1988), pazara dayalı, müşteri odaklı faaliyet düzeni geliştirmek için anahtarın, yöneticilerin değerlendirmelerine ve ödüllendirmesine bağlı olduğunu belirtmiştir. Eğer yönetici kısa vadeli kar ve satışa göre değerlendirme yaparsa, bu onun uzun dönemli karının teminatı olan müşteri memnuniyetini göz ardı ettiğini göstermektedir (Kohli ve Jaworski, 1990). Pazara dayalı unsurlara göre değerlendirme ve ödüllendirme ne kadar gelişmiş ise örgütün pazar odaklılık derecesi de o kadar büyük olur. Çünkü çalışanlar, pazarın unsurlarına dayalı değerlendirmeler ve ödüllendirilmelerde, pazar odaklılığın yapıtaşları olan bu unsurlara odaklanacaklardır (Dwairi ve diğ., 2007). Pazara dayalı ödüllendirmenin stratejik insan kaynakları yönetiminin unsuru olduğunu söyleyen Sivaramakrishnan ve diğerleri (2008), literatürü esas alarak stratejik insan kaynakları yönetiminin pazar odaklılığın başarısı için en önemli unsur olabileceğini ve ayrıca, pazara dayalı ödül sisteminin örgütsel bağlılığın aracı etkisi olmaksızın pazar odaklılığın başarısı üzerinde doğrudan etkisinin olamayacağını belirtmişlerdir. Sivaramakrishnan ve diğerlerine göre pazara dayalı ödül sistemi örgütsel bağlılığı artırabilir ve böylece pazar odaklılığın başarısına katkı sağlayabilir. Oysa örgütsel bağlılık varsa pazara dayalı ödül sisteminin olup olmaması bir anlam taşımayacaktır.

Bazı örgütsel faktörler pazar odaklılığın geliştirilmesini kolaylaştırırsa da, bazı faktörler pazar odaklılık karşısında engel oluşturmaktadır. Bu engelleri tartışan araştırmacılar genellikle Felton’un (1959) araştırmasına atıfta bulunmaktadır (Harris, 1996). Felton (1959), deneyimsiz yöneticilerin, fonksiyonların yetersiz koordinasyonunun, yönetim yeteneğinin yokluğunun ve problemlere ilişkin yanlış güç kullanımının bütünleşmiş pazarlama üzerinde önemli engeller olduğunu belirtmiş ve pazarlama anlayışını uygulamak için bu engellerin üstesinden gelinmesi gerektiğini vurgulamıştır (akt., Zebal, 2003, Harris, 1996). Webster (1988), pazar odaklılığın geliştirilmesindeki

engellerden bazılarını (i) pazarlama anlayışının tam anlaşılabilmesi, (ii) kısa vadeli ve uzun vadeli satış ve kar hedefi arasında çatışma, (iii) kısa vadeli, finansal odaklı yönetim performansı ölçümlerine aşırı vurgu ve (iv) müşterilerin ve firmanın diğer ilgi gruplarının önemine ilişkin üst yönetimin değerleri ve öncelikleri olarak göstermiştir. Wong ve diğerleri (1989) Britanya’da imalat sanayinde yaptıkları araştırmada pazar odaklılık için engellerin finansal kısıtlar, departmanlaşma, açık olmayan pazarlama hedefleri ve gerekli pazarlama becerilerinin olmaması olduğunu ortaya koymuşlardır (Harris, 1996).

Day (1999), başarılı bir örgütsel değişim programının altı aşamadan oluşması gerektiğini ifade etmektedir:

1. Liderin Desteklemesi ve Katkısı: Lider değişimi sahiplenmekte, desteklemekte ve bunun için zaman ve kaynak tahsis etmektedir.
2. Değişim İhtiyacının Anlaşılması: Kilit uygulayıcılar pazarın tepkilerini anlamakta, değişim ihtiyaçlarını bilmekte ve değişimin kazançlarını görmektedir.
3. Vizyon Biçimlendirme: Tüm çalışanlar ne yapmaya çalıştıklarını bilmekte, üstün değeri nasıl yaratacağını anlamakta ve farklı ne yapmaları gerektiğini görmektedirler.
4. Tüm Düzeylerde Sorumluluğu Üstlenmeyi Sağlama: Sorumlular deneyimli ve güvenilir olmanın yanı sıra ve direncin üstesinden gelmek için nasıl işbirliği yapacaklarını bilmektedirler.
5. Yapıyı, Sistemi ve Dürtüleri Düzene Sokma: Kilit uygulayıcılar düzen yaratmada güvenilir ve plan yaratmak için ihtiyaçları olan kaynaklara sahiptirler.
6. Değişimi Pekiştirme: Sorumlular programı nasıl başlatacaklarını bilmekte, değişime odaklanmakta ve kazanmayı sağlamaktadırlar.

Bu aşamalar ardışık değildirler, bazı aşamalar eşzamanlılar ve birbiriyle etkileşim içerisindedirler (Day,1999).

2.5. Pazar Odaklılık-Performans İlişkisini Etkileyen Çevresel Unsurlar

Birtakım çevresel durumlar pazar odaklılık ve performans ilişkisinin gücüne etki etmekte, yani bu ilişkiyi artırmakta veya azaltmaktadır. Pazarla ilgili belirsizliğe neden olan ortamlarda, pazar odaklılık durumla baş etmede önemli rol oynamaktadır. Fakat

belirsiz ortamın olmadığı pazarda da pazar odaklılık faaliyetleri gereksiz harcama olarak değerlendirilecektir (Dwairi ve diğ., 2007). Houston (1986), pazar odaklılığın farklı pazar şartlarında aynı biçimde değerlendirileceğinin doğru olmayacağını belirtmiştir. Kohli ve Jaworski (1990) genel ekonomi, pazar dalgalanmaları, teknolojik dalgalanmalar ve rekabetin şiddetini pazar odaklılığın performansa etkisinde moderatör olarak değerlendirmektedirler. Fakat Kohli ve Jaworski 1990'daki makalelerinde kaydedilen dört unsurun pazar odaklılık-performans ilişkisinde farklılık yaratacağını önerseler de 1993'de Jaworski ve Kohli genel ekonomi dışındaki diğer üç faktörün moderatör etkisini test etmişler ve aralarında hiçbir ilişki bulamamışlardır.

Kohli ve Jaworskinin önerdiği ve daha sonra birçok araştırmalara (Slater ve Narver, 1994; Appiah-Adu, 1997; Bhuian ve Al-Zamil, 1997; Subramanian ve Gopalakrishna, 2001; Kirca ve Bearden, 2005) konu olan pazar odaklılık-performans ilişkisindeki moderatörlerden biri pazar dalgalanmalarıdır, diğer değışle, müşterinin ve tercihlerinin bileşiminin değışimidir. Eğer pazarda müşteri karakteristikleri ve tercihleri değışmezlik gösterirse, pazar odaklı olmanın fazla önemi kalmamakta, nitekim küçük ayarlamalarla bu tercihlerin karşılanması sağlanabilmektedir. Fakat sabit olmayan müşteri grubu ve tercihleri ortamında işletmenin pazar odaklı olmayan yapıyla başarı sağlayamayacağı büyük olasılıktır. Dolayısıyla, pazar dalgalanmaları ne kadar büyükse, pazar odaklılık-performans ilişkisi o kadar güçlüdür.

Hızlı teknolojiye dayalı işletmelerde ürün üretiminde esas bilgi müşteriden ziyade Ar-Ge kaynaklıdır. Bu yüzden pazar odaklılık diğer endüstrilere göre daha az önemli olabilmektedir. Şöyle ki, teknolojik dalgalanma ne kadar yüksekse, pazar odaklılık performans ilişkisi de o kadar zayıftır.

Rekabetin yüksek olduğu sektörlerde pazar odaklılıktan sağlanan kazanç rekabetin düşük olduğu sektörlerdekinden daha büyüktür. Yani, rekabet ne kadar şiddetliyse, pazar odaklılık- performans ilişkisi de o derecede kuvvetlidir.

Güçlü taleple karakterize edilen güçlü ekonomilerde pazar odaklılık ihtiyacı zayıf ekonomilere göre daha düşüktür. Bunun başlıca nedeni zayıf ekonomilerde müşterilerin harcamalarında daha bilinçli davranması ve elde ettikleri değeri önemsemeleridir. Bu yüzden her ne kadar zayıf ekonomilerde işletmeler pazar odaklılığa tahsis etmek için

yeterli kaynağa değillirse de işletme ihtiyaçları iyi belirlemek ve buna göre ürün sunmak zorundadır (Kohli ve Jaworski, 1990).

Slater ve Narver (1994b) da ekonominin gücünün pazar odaklılığın geliştirilmesi ve işletme performansı üzerindeki etkileyici rolünü araştırarak, durağan veya gerileyen pazarlarla karakterize edilen zayıf ekonomilerdeki işletmelerin gcl ekonomilerde faaliyette bulunan şirketlere göre daha kolay pazar odaklılığa uyum sağladığını önermişlerdir. Bu yüzden de pazar odaklılık düzeyini belirlerken genel ekonominin de göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamışlardır.

Sörensen (2009), işletme performansının pazar odaklılık dışında birçok faktörden etkilendiğini belirtmiştir. Bu faktörler çevresel ve yapısal şartlar, rekabetin şiddeti, endüstri yoğunluğu (pazardaki satışların az veya çok işletme tarafından gerçekleştirildiği), pazara giriş engelleri, pazarın genel durumu, alıcı gücü, tedarikçi gücü ve maliyet yapısıdır.

Deshpande ve Farley (1998), endüstri karakteristiklerinin pazar odaklılık ve performans üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu araştırmanın sonucunda tüketim ürünleri, endüstriyel ürünler ve hizmetler olarak sınıflandırdıkları endüstrinin bu sınıflandırmayla hem pazar odaklılık ve hem de performans üzerinde az veya çok hiçbir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Matsuno ve Mentzer (2000), strateji türünün (savunmacı, araştırması, analizci, tepkici-Miles ve Snow, 1978-) pazar odaklılık ve performans üzerindeki etkisini araştırmışlar ve onlara göre strateji tipiyle pazar odaklılığın uygulanma derecesi arasında tutarlı bir örnek olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Fakat strateji türü pazar odaklılık ve performans ilişkisinde bir moderatör olarak incelendiğinde strateji türüne göre işletmenin pazar odaklılık-performans ilişkisinin de etkileneceği düşünülmektedir. Strateji türünün pazar odaklılık-performans ilişkisindeki rolüne değinen Matsuno ve Mentzer (2000), “(i) işletme, stratejisini dış vreyi anlaması esasında seçmekte (ii) seçilen strateji şirketi belirli performans boyutlarına yönlendirmekte ve (iii) işletme, belirlenmiş performans boyutunu başarmak için uğraşmakta” mantığından yola çıkarak pazar odaklı şirketlerin gerekli bilgiye erişme, bu bilgiyi yayma ve (tüm performans boyutlarından ziyade) belirlenmiş performans

boyutunun başarılmasına ilişkin daha isabetli kararlar vermede daha üstün olacağını önermektedirler.

Homburg ve diğerleri (2004) göre strateji ve örgütsel faktörlerin ilişkisi hususunda iki görüş vardır: ilki, örgütsel faktörlerin strateji oluşumunu etkilediği, diğeri ise stratejinin örgütsel değişkenler üzerinde etkisinin olduğu görüşüdür. Homburg ve diğerleri (2004), pazar odaklılık, strateji ve performans ilişkisine dâhil edildiğinde stratejilerin uygulanmasını kolaylaştıran örgütsel bir değişken olduğunu belirtmişlerdir, yani bu durumda pazar odaklılık stratejinin performansla sonuçlanması için aracı rolünü yapabilmektedir.

Porter (1985), farklı kültürlerin (pazar odaklılığa da bir kültür olarak bakıldığında) farklı stratejiler tarafından oluşturulduğunu ve kültürün stratejinin uygulanması için vasıta olduğunu belirtmektedir. Narver ve Slater (1990) pazar odaklılıkla farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkinin pazar odaklılıkla düşük maliyet stratejisi arasındaki ilişkiden daha kuvvetli olduğunu bulmuşlardır. Bunun nedeni içsel yönelimli düşük maliyet stratejisine karşın, farklılaşma stratejisinin değişen müşteri ihtiyaç ve isteklerine göre ve aynı zamanda rakiplerinden farklı biçimde ürün üretimine odaklanması olabilmektedir (Hambrick, 1983a; McDaniel ve Koları, 1987; McKee ve diğ., 1989, akt. Homburg ve diğ., 2004). İyi bir bilgi paylaşımı yani müşteri ihtiyaçları bilgisinin tüm örgüte yayılması özellikle yeni ürün geliştirilmesinde ve inovasyonda etkili olacaktır. Ayrıca hızlı tepki verme özelliğiyle farklılaşma stratejisi, bilgiye karşılık vermede de olumlu etki yapacaktır (Homburg ve diğ., 2004).

Tay ve Morgan'a (2003) göre pazar odaklılıkla performans arasındaki ilişki pazar dinamizmi, çevresel karmaşıklık ve rekabetçi yapıdan etkilenmemektedir. Sin ve diğerleri (2005) Çin ve Hong Kong'da iş çevresinin pazar odaklılığın performans üzerindeki etkisinde nasıl bir moderatör rolü oynadığını araştırmışlar ve ekonomik ideolojinin (bu araştırmada kapitalizm ve sosyalizm) ve endüstri türünün (imalat ve hizmet) pazar odaklılık performans ilişkisinde etkisini bulmuşlardır. Sonuçlar kapitalist bir şehir olan Hong Kong'da pazar odaklılığın performansa daha çok etki ettiği yönünde çıkmıştır. Ellis (2007), pazar odaklılığı etkileyen unsurları araştırarak işletmenin bulunduğu pazarın büyüklüğünün, işletmenin müşteri ve rakiplerine yakınlığının etkisini sorgulamıştır. Özellikle dış pazarlarda iş yapan işletmelerin pazar odaklılığını

etkileyen pazar bilgisi toplamadaki zorluklar, müşteri ve rakiplerin farklı zaman kuşağında yaşamaları, farklı dili konuşmaları ve farklı oyun kurallarına göre oynamaları gibi birkaç unsur vardır. Bu gibi nedenlerden dolayı pazar odaklılıkla ilgili öğrenme, gözlemlene ve yürütme maliyetleri artacaktır ve dolayısıyla pazar odaklılıkla mesafe arasındaki ilişki ters orantılı olacaktır (Ellis, 2007).

Reid (1981), yabancı pazarlara açık olmanın ve yabancı pazar bilgilerine maruz kalmanın, üst yönetimin yabancı pazar davranışlarıyla ilişkili olduğunu belirtmiştir. Reid'e (1981) göre, pazar bilgisi, pazar odaklılık ve pazar motivasyonu karar alıcıların uluslararası kararlarına ve davranışlarına etki etmektedir (Collinson ve Houlden, 2005). Farklı ülkelerde pazar odaklılıkla ilgili yapılan araştırmalarda çıkan ortak sonuç pazar odaklılığın kültür farkı gözetmeksizin örgüte nüfuz etmesi ve işletme performansına doğrudan etki ettiğidir (Lafferty ve Hult, 2001).

Rekabetin düşük olduğu alanlarda örgütün pazar odaklılık derecesi, özellikle bilgi toplama, bilgi yayma ve müşteri odaklılık derecesi düşük olacaktır. Bu durumda farklılaştırma veya yenilikçi stratejinin uygulanması etkisiz olmaktan ziyade örgüt kaynaklarının uygunsuz kullanılmasına yol açabilmektedir. Tersine durumda, rekabetin şiddetinin yoğun olduğu durumlarda pazar odaklılık derecesi yüksek olacaktır ve böylece müşteriye değer yaratan stratejileri destekleyecektir (Dobni ve Loofman, 2003). Kohli ve Jaworski'ye (1993) göre de rekabetin şiddetinin düşük olduğu ve böylece pazar odaklılığın performans artışı ile sonuçlanamayacağı durumlarda pazar odaklılığa harcanan kaynaklar israf olabilmektedir.

2.6. Pazar Odaklılığın Sonuçları

Pazar odaklılık, örgütü en iyi performansa taşıyacak biçimde örgüt çalışanlarının ve departmanlarının aynı amaç üzerine çaba göstermelerini sağlamaktadır. Literatürün büyük bir kısmı pazar odaklılığın işletmeye olumlu etki edeceği üzerinde uzlaşmaktadır (Harris ve Ogbonna, 2001; Kara ve diğ., 2005, Singh ve Ranchhod, 2004, Sin ve diğ., 2005, Matsuno ve diğ., 2002, Pulendran ve diğ., 2003; Chao ve Spillan , 2010).

Jaworski ve Kohli (1993) pazar odaklılığın sonuçları olarak işletme performansına ve çalışan tepkisine işaret etmektedir. Kohli ve Jaworski (1990) ile Jaworski ve Kohli'ye (1993) göre örgütün pazar odaklılığı ne derecede yüksekse işletmenin performansı da o

derecede iyidir. Narver ve Slater (1990) de diğer şartlar eşit olduğunda, işletmenin pazar odaklılığı ne derecede yüksek olursa, karlılığın da o derecede yüksek olacağını belirtmişlerdir. Benito ve Benito (2005), finansal amaç veya en azından kısa dönemli finansal amacın pazar odaklılık için esas olmadığını ve pazar odaklılığın işletmenin pazar ve operasyonel performansını iyileştirerek uzun dönemli sürdürülebilirlik sağladığı sonucuna varmışlardır. Guo'ya (2002) göre yapısal olarak üstün performans pazar odaklılık için olmazsa olmaz sonuçlardan değildir. Üstün müşteri değeri pazar odaklılığın başlıca sonucudur ve pazar odaklılık-performans ilişkisinde aracı rolünü oynamaktadır (Guo, 2002). Şöyle ki, pazar odaklılıkla performans arasındaki ilişki, pazar odaklılığın müşteri ihtiyacını daha iyi karşılayacağı ve bunun da müşteri geri dönüşünü artıracığı ve böylece performansı iyileştireceği mantığına dayanmaktadır (Dwairi ve diğ., 2007).

Pazar odaklılık-innovasyon-performans ilişkisini ampirik olarak test eden Han ve diğerleri (1998) pazar odaklılığın innovasyonu artırdığını ve bu yolla da işletme performansının iyileştiğini tespit etmişlerdir. Diğer bir araştırma, Caruana ve diğerleri (1999) tarafından hizmet işletmelerinde işletme mükemmelliği ve pazar odaklılık ilişkisini analiz etmek üzere yapılmıştır. Araştırmada, işletme mükemmelliğinin pazar odaklılık üzerinde pozitif etkisinin olduğu ve pazar odaklılığın da beklentilerin yönetimi ve hizmet güvenilirliğine etki ederek hizmet kalitesini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, beklentilerin yönetiminin işletme performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu da bir gerçektir (Caruana ve diğ., 1999).

Tay ve Tay (2007), pazar odaklı bir şirketin kalite kontrol mekanizmasından dolayı hatalı ürün hacmini azalttığını ve böylece maliyetleri düşürdüğünü, akabinde daha iyi işletme ve pazarlama performansı ile sonuçlanacağından dolayı pazar odaklılığın sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını savunmuşlardır.

Pazar odaklılığın sonuçlarından bir diğeri çalışanlar üzerindeki etkisidir. Pazar odaklılık düzeyi ne derecede yüksekse, takım ruhu, iş tatmini ve örgüte bağlılık da o kadar yüksektir (Jaworski ve Kohli, 1993). Sigaw ve diğerleri (1994) ve Barosso ve diğerleri (2005) araştırmalarında, işletmenin pazar odaklılığının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkisi olduğunu ortaya koyarak Jaworski ve Kohli'nin (1993) görüşünü desteklemişlerdir. Mowday, Porter ve Steers (1982) örgütsel bağlılığı bireylerin

kendilerini örgütle tanımlamalarının ve örgütle iç içe geçmelerinin göreceli derecesi olarak tanımlamışlardır (akt., Sivaramakrishnan ve diğ., 2008).

Jaworski ve Kohli'nin aksine Sivaramakrishnan ve diğerleri (2008) örgütsel bağlılığın pazar odaklılık için öncel olduğunu, aynı zamanda hem üst yönetim vurgusu ve pazar odaklılık ilişkisinde hem de pazara dayalı ödül sistemi ve pazar odaklılık arasındaki ilişkide moderatör olduğunu önermişlerdir.

Homburg ve Pflesser (2000), pazar performansını finansal performanstan ayırmıştır. Pazar performansı, müşteri memnuniyetini ve sadakatini, finansal performans da aktiflerin getirisi (ROA) olarak ölçülebilmektedir (Guo, 2002). Tay ve Morgan (2003) pazar odaklılığın sonuçlarını işletme performansı ve pazarlama performansı olarak ele almışlar ve genel pazar odaklılık, işletme performansı ve pazarlama performansı arasında pozitif ilişki bulmuşlar.

Tay ve Tay (2007) da performansı işletme performansı (pazar payı, satış büyümesi, ortalama kar/proje, ROI, karlı atılım, genel işletme performansı) ve pazarlama performansı (yeni fırsatların belirlenmesi, işletme farkındalığının artması, müşteri memnuniyeti, müşteri geri dönüşü, çapraz satış) olarak ele almışlardır. Singapur emlak işletmeleri üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları, müşteri odaklılığın müşteri memnuniyetine etki ettiği ve bunun da diğer müşterilere ulaşılmasıyla farkındalığın artması, bunun sonucunda yeni fırsatların oluşması ve dolayısıyla da uzun vadede pazar payı anlamına gelebileceği biçiminde yorumlanmıştır. Ayrıca, fonksiyonlar arası koordinasyonla “müşteri memnuniyeti”, “işletme farkındalığının artırılması” ve “yeni fırsatların belirlenmesi” arasında ve rakip odaklılıkla “müşteri memnuniyeti” ve “pazar payı” arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Kar odaklılık ve karşılık verme ile işletme performansı ve pazarlama performansı arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Kohli ve Jaworski (1990), örgütün pazar odaklılığı ne derecede yüksekse, müşteri memnuniyetinin ve tekrar iş yapma düzeyinin de o derecede yüksek olacağını belirtmişlerdir. Pazar odaklılığın üstün performansla sonuçlanacağı görüşünün aksine, bazı araştırmacılar bu iki değişken arasında ya ilişki bulamamışlar, ya düşük ilişki bulmuşlar ya da ters yönde ilişki bulmuşlardır. Diamantopoulos ve Hart (1993), Birleşik Krallıkta pazar odaklılık ve işletme performansı arasında ters ilişki tespit etmişlerdir.

Bhuiyan (1995) Arabistan'da, Greenley (1995) Birleşik Krallıkta, Appiah-Adu (1998) Gana'da pazar odaklılıkla işletme performansı arasında anlamlı ilişki bulamamışlardır. Singh (2003) bu tezaadın birkaç faktöre -farklı pazar ortamlarında pazar odaklılığın ekonomik olmaması, pazar odaklılık maliyetinin kazançlarından fazla olması- bağlı olabileceğini belirtmişlerdir.

Pazar odaklılık performans ilişkisi büyük pazarlarda (Örneğin, ABD (Matsuno ve diğ., 2000; Slater ve Narver, 2000), Hindistan (Singh, 2003) ve Almanya (Homburg ve Pflesser, 2000) daha yüksek bulunmuştur. Buna karşın Hong Kong (Chan ve Ellis, 1998), Yeni Zelanda (Gray ve diğ., 1998), Kore (Kwon ve Hu, 2000), ve Slovenya (Hooley ve diğ., 2000) gibi daha küçük, ticarete dayalı ekonomilerde bu ilişki ya bulunamamış yada çok düşük olmuştur (Ellis, 2007). Mavondo ve Farrel (2002) Zimbabve'de yaptıkları araştırmada, pazar odaklılıkla finansal performans arasında negatif ilişki bulmuşlardır. Gelişmekte olan ülkelerin genel özelliği olan talebin arzı aşması durumunda yöneticiler pazarlamayı muhtemelen fazlalık olarak görmektedirler. Fakat pazar odaklılığın pazarlama etkililiği, ürün inovasyonu ve insan kaynakları uygulamaları üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur ki, araştırmacılar bunu pazar odaklılığın performansa fonksiyonel stratejiler aracılığıyla etki etmesi biçiminde yorumlamışlardır.

Göründüğü üzere pazar odaklılık ve performans arasında ilişkinin birçok araştırmalarda pozitif bulunmasına rağmen bazı araştırmalarda bu değişkenler arasında ilişki bulunmadığı görülmektedir. Benito ve Benito (2005), pazar odaklılık ve performans ilişkisinin birçok araştırmalara konu olduğunun ve farklı sonuçların ortaya çıkmasına vurgu yaparak bu farklılıkların belirli oranda pazar odaklılık ve performansın tanımındaki ve ölçümündeki metodolojilerin heterojen oluşundan ve bu anlayışların ilişkisinin ampirik formalizasyonundan kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir.

Benito ve Benito (2005), (1) kültürel ve operasyonel pazar odaklılığın performans üzerinde farklı etkisinin olabileceğini, (2) performansın objektif ve subjektif değerlendirilmesinde farkın olabileceğini ve (3) pazar odaklılık ve performans ilişkisinde performansın değerlendirilmesine yönelik bilgilerin geldiği fonksiyonel bölümlerin değerlendirmesinde farkın olabileceği görüşünü öne sürmüşlerdir.

Chen ve Quester (2009), pazar odaklılık ve performans ilişkilerinde gözlemlenen ampirik çelişkilerin uygun olmayan performans göstergelerinin seçiminden kaynaklanabileceğini belirtmişler. Chen ve Quester (2009) ayrıca finansal olmayan göstergelerin de pazar odaklılık sonuçlarının değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulmasının gerekliliğini savunmuşlardır.

2.7. Şehir Pazarlaması ve Pazar Odaklılık

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ortamında şehirlerde kendilerine düşen payı almışlardır. Böyle bir ortamda değişime zamanında ve gereği gibi uyum sağlayamayan şehirler bir takım sorunlarla karşı karşıya kalacaklardır. Bu sorunların aşılabilmesi; şehirlerin kendilerini ve potansiyel kaynaklarını çok iyi tanımaları, çevresel koşullardaki değişimi yakından takip etmeleri, değişimi sürüklemeleri ve kendilerini dış dünyaya çok iyi tanıtabilmeleri ve faaliyetlerinin her aşamasında pazar/pazarlama yönlü olmalarıyla mümkündür. Şehirler de taşıdıkları özellikler nedeniyle, bu sorunları daha etkili biçimde hissedeceklerdir. Sorunlara sağlıklı çözümler getirilebilmesi ve değişen çevresel koşulların ortaya çıkardığı yeni işlevlerin üstesinden gelinebilmesi ancak modern pazarlama yaklaşımlarının benimsenmesiyle mümkün olabilecektir.

Rekabetin yoğunlaştığı yeni pazar şartlarında artık şehirler de firmalar gibi rekabetle başa çıkabilmek için yeni yönetsel yaklaşımlar geliştirmek zorundadırlar. Pazarlama kavramının uygulanması gibi görülen pazar odaklılık şehir yöneticilerinin şehir yönetimine uyarlamaları gereken modern bir yönetim yaklaşımı olarak benimsenebilir.

Bir işletmede pazarlama kültürünün varlığı ve pazarlama uygulamaları pazar odaklılığın ön koşullarının (Kohli ve Jaworski,1990) oluştuğunu göstermektedir. Son yıllarda şehirlerin pazarlama tekniklerini kullanmaya ve bir yönetim felsefesi olarak benimsemeye başlamış olması ve bunun daha çok tutundurma, imaj ve marka çalışmaları bağlamında pazarlama uygulamalarına yansması ve kamuda müşteri odaklılık vurgusunun ön plana çıkması artık şehirlerin de mevcut örgüt kültüründe değişiklikler olduğunu göstermekle birlikte Pazar Odaklılık anlayışının da ön koşullarının varlığına işaret etmektedir.

Bir şehrin pazar odaklı olması sahip olduğu temel yetenekleri ve yeteneklerle uyumlu olan müşteri değerini tanımlayıp yaratabilmesi anlamına gelmektedir. Yapılan

çalışmalarda pazar odaklılık farklı tanımlanmakta fakat bu tanımlar birbirini tamamlamaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki verilmiştir:

- Müşteri çıkarlarını öncelikli tutan inanışlar seti (Kohli ve diğ., ss.1-18)
- Rakiplerle ve müşterilerle ilgili bilgileri yaratmak, yaymak ve kullanmak (Narver ve diğ., ss.20-36)
- Üstün müşteri değeri yaratmak için iç fonksiyonlarda bulunan kaynakların koordineli kullanımı (Verhees ve diğ., ss.134-154).

Bu tanımlardan ve bilgilerden hareketle, pazar yönlülüğün temelinde rakiplerden daha üstün bir müşteri değerinin yaratılmasının yattığı söylenebilir. Pazar odaklılık, en üstün müşteri değerini yaratmak amacıyla, müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası eşgüdüm (koordinasyon) olarak ifade edilen üç temel bileşene ve uzun dönemde karlılık ve odaklanma olarak ifade edilen temel karar kriterlerine sahiptir (Uzkurt, 2002). Bu bileşenler şehrin taşıdıkları özellikler dikkate alınarak aşağıda ele alındığı gibi açıklanabilir:

Müşteri odaklılık bileşeni, ekonomik bir büyüklüğü ifade eden şehrin, şehirde sunulan mal ve hizmetlerin satın alıcısı ve bu mal ve hizmetlerin yararlanıcısı olan hedef kitlesinin, faaliyetlerinin odak noktası olarak belirlemesini ifade etmektedir. Müşteri olarak adlandırılan bu kitlenin varlığı şehir sözkonusu olduğunda oldukça farklılaşmaktadır.

Şehrin sunduğu hizmetlerin hedef kitlesini şehre hizmet sunanlar ve şehirden hizmet alanlar oluşturmaktadır. Daha spesifik tanımlanacak olursa şehirdeki mevcut (potansiyel) yaşayanlar, mevcut (potansiyel) firmalar, mevcut (potansiyel) ziyaretçiler ve mevcut (potansiyel) yatırımcılar şehrin müşterileri olarak değerlendirilebilir. Kotler ve diğerleri (1993, s.22), şehrin müşterilerini şehir için değer ifade eden insanlar ve işletmeler, özel olarak hedeflenmeye de kabul edilebilir olan insan ve işletmeler, gelmeleri istenmeyen ve caydırılmaya çalışılan insan ve işletmeler olarak sınıflandırmıştır. Müşteri Odaklı olmanın temel yolu hedef kitlelerinin doğru tanımlanması ve bu hedef kitlelerinin istek ve ihtiyaçlarının doğru belirlenmesinden geçmektedir. Şehre hizmet sunma noktasında tüm yöneticilerin ve çalışanların sundukları hizmetlerden ve yaptıkları katkılardan dolayı en yüksek doyuma ulaşabilmeleri, hizmet alan grupların ise, sunulacak soyut/somut değerlerden en yüksek

düzyeyde yararlanabilmeleri için, her iki kitlenin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin araştırılması gerekmektedir.

Rakip odaklılık bileşeni, şehrin amaçlarının toplumun çıkarlarının maksimizasyonu olduğu gerçeğinden hareketle, şehirlerin rekabetinin birbirlerini pazardan silmek yerine, birlikte hareket ederek kamu yararı ve toplumsal çıkarları en üst noktaya taşıma durumunu anlatmaktadır. Bunun için her şehir, kendi pazarındaki ilgili çıkar gruplarını göz önünde bulundurmalı ve bunlardaki değişimleri yakından izleyerek kendi kurumsal değişimlerini rakiplerini de bu değişime zorlayarak gerçekleştirebilmelidir.

Bunun ötesinde, her şehir, rakip şehirler karşısında, göreceli olarak durumunu, avantaj-dezavantajlarını ve güçlü-zayıf yönlerini de belirlemeli, bu bilgiler doğrultusunda da faaliyetlerini organize etmelidir. Rakip odaklı olma aynı zamanda şehrin performansını müşteri perspektifinden ölçme gereksinimini de doğurmaktadır.

Fonksiyonlar arası eşgüdüm (koordinasyon), sadece şehrin bir biriminin bölüm ve fonksiyonları arasında sınırlı bırakılmamalı, ilgili tüm kurum/kuruluşlara ve hatta diğer sektörlerle kadar yayılarak örgütler ve sektörler arası eşgüdüme taşınmalıdır. Bu birimler arasında belediye, valilik, turizm büroları, meslek örgütleri, kamu danışma büroları ve üniversiteler, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları sayılabilir. Böylelikle, tüm aktörler en üst yönetici önderliğinde aynı amaç etrafında kenetlenecek, dolayısıyla sinerji etkisi yakalanacak ve şehrin üstün müşteri değeri yaratma ve sorun çözme yeteneği gelişebilecektir. Bu kriter, hedef kitleyi oluşturan müşteriler için yüksek bir değer ortaya koyabilmek amacıyla şehrin kaynaklarının koordineli/programlı bir biçimde kullanmasını da ifade etmektedir.

Uzun dönemde karlılık ve odaklanma kriteri, şehirlerin üstün müşteri değeri yaratmak ve amaçlarını gerçekleştirmek için uzun dönemli bakış açısına sahip olmasını ve faaliyetlerinin sonuçlarını uzun dönemli olarak beklemesini ifade etmektedir. Başlangıçta şehirlerin vizyon ve misyonlarını açıkça ortaya koymaları ve sürekli bu doğrultuda faaliyet göstermeleri yararlı olacaktır. Bunları belirlerken sadece yöneticilerin/karar vericilerin görüşlerinden hareket edilmemeli, şehirdeki tüm hedef kitlelerdeki bireylere ya da bu kitlelerin temsilcilerinin düşüncelerine başvurulmalı ve bunlardan yararlanılmalıdır. Tüm üyeler ve hedef kitledeki bireylerle birlikte saptanmış

ve onların da paylaştığı vizyon ve misyonla hedefe doğru yürümek ve sorunların üstesinden gelmek daha kolay olacaktır (Tek ve Özer, 1999: 64).

Pazar yönlülüğün amaçlarına ulaşabilmesi için yukarıda ifade edilen işlevlerin üzerinde önemle durulması ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi gerekmektedir. Pazar yönlülüğün işletme içerisindeki uygulanma düzeyini belirleyen bir takım faktörler bulunmaktadır. Bunlar, pazar yönlülüğün belirleyici faktörleri olarak adlandırılmaktadır. Bu faktörler aşağıda sıralanmakta ve kısaca açıklanmaktadır (Uzkurt, 2002):

Üst yönetim: Bir örgütün pazar odaklılığın kabulünü ve bunu etkin bir biçimde uygulamasını sağlayan en belirgin güç, üst yönetimdir. Üst yönetimin, pazar odaklı yaklaşım düşüncesini ve hareket tarzını şehirdeki tüm birimlerin çalışanlarına yayarak örgütsel katılımı, hatta toplumsal katılımı sağlamayı başarabilmesi, pazar odaklılığın şehirde yaşayan herkes tarafından benimsenmesini ve başarı düzeyini de artıracaktır. Üst yönetimin böyle bir tarzı benimsememesi durumunda, şehrin hemen hemen tüm birimleri de üst yönetimle aynı doğrultuda hareket edecek ve sonuçta şehrin pazar odaklılık özelliği ortadan kalkabilecektir.

Departmanlar arası hareketlilik: Departmanlar arası hareketlilik, şehirdeki tüm birimler ve bu birimlerin kendi aralarında ve diğer örgütler ve sektörler arasındaki formel ve informel etkileşim ve ilişkilerden meydana gelir. Bu hareketliliğin departmanlar, örgütler ve sektörler arası bağıllık ve harekette birliktelik şeklinde ortaya çıkması pazar odaklılığın başarı düzeyini arttıracaktır. Şehirdeki birimlerin aynı doğrultuda hareket edememesi durumunda ise, şehrin pazar odaklılığı benimseme ve uygulamasındaki kalitesi düşecek ve şehir bu konuda başarısız olacaktır.

Örgütsel sistemler: Örgütsel sistem denildiğinde genel olarak sistemin temelini oluşturan biçimsellik, merkezileşme ve departmanlaşma değişkenleri akla gelmektedir. Örgütsel sistem, pazar odaklılığın en kolay uygulanabileceği ve en başarılı sonucu verebileceği şekilde düzenlenmelidir. Şehir için örgütsel sistemin yeniden düzenlenmesi kolay değildir. Çünkü yapısal özellikleri merkezi yönetim tarafından belirlenen kriterlere ve yasalara bağlıdır. Bir şirketin bir derneğin yapısı kısa sürede yeni bir anlayışa uygun hale dönüştürülebilir fakat şehir, ölçeği ve bağlı olduğu yasalar gereği

bu dönüşümü çok kısa sürede gerçekleştiremez. Örgütsel sistemin, şehirdeki birimlere pazar yönlülük özelliği ve bu doğrultuda hareket etme serbestisi sunamaması durumunda şehir pazar yönlülüğünün azalması/oluşmaması durumuyla karşı karşıya kalabilir.

Ödüllendirme sistemi: Pazar odaklı kültürel yaklaşımda şehirlerin gerek yapıları, süreçleri ve teşvikleri tasarlaması gerekmektedir. Özellikle yönetim ve birimlerinde çalışanlara otonomi verilmesi, çalışanların güçlendirilmesi, ödül sisteminin davranış temelli olması gibi uygulamalar bu stratejinin uygulanma başarısını artırmaktadır. Pazar odaklı stratejilerin uygulanmasında, çalışanların şehir değerlerine uygun davranış geliştirmeleri gerekmekte ve bu da formelleşme, çalışanları güçlendirme, davranış temelli çalışan değerlendirilmesi ve şehre bağlılık sağlanarak elde edilebilmektedir. Pazar odaklı şehir kültüründe çalışanlar, profesyonel davranışları daha iyi uygulamaktadırlar. Bunun sonucunda ise çalıştıkları birimlere katkıları ve bağlılıkları artmakta ve uzmanlık bilgilerini daha etkin kullanmaktadırlar (Apaydın, 2011; s. 103).

Şehir yönetiminin pazar odaklı olabilmesi için yöneticilerin inisiyatifi önemlidir. Yöneticilerin bu stratejiyi desteklenmesi aynı zamanda uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi bu kültürü uygulama yeteneklerine ve çabalarına uygun olacak şekilde geliştirilmelidir (Apaydın, 2011; s. 103).

Pazar odaklı stratejinin uygulanabilmesi için kontrol sistemlerinin hem yöneticilerle hem çalışanlarca üst düzeyde desteklenmesi gerekmektedir. Uygulanacak kontrol sistemleri pazar odaklı yaklaşımla uyumlu olmalıdır. Çalışanların davranış temelli değerlendirilmesi onların şehrin değerlerine uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Çalışanların davranış temelli değerlendirilmesi çalışanların işle ilgili eylemlerine göre yapılmaktadır. Bu şekilde çalışanlar başkalarına saygı, arkadaşça davranma ve sorun çözme yaklaşımı göstermektedirler. Davranış temelli çalışan değerlendirmesinin uygulanması zor ve karmaşıktır. Bu tür değerlendirmenin uygulanabilirliğini artırmak ve yöneticilerin subjektif yaklaşımını azaltmak için standartlaşmayı sağlayacak prosedürler geliştirilmelidir (Apaydın, 2011; s. 104).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ŞEHRİN PAZAR ODAKLILIK DÜZEYİ İLE PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının bu bölümünde işletmelerde geniş uygulama alanı bulan Pazar Odaklılık ölçeğinin işletmelerden farklı bir yapıya sahip olan şehirlerde uygulanmasına ve pazar odaklılık faktörlerinin şehrin algılanan performansı üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik ampirik bir araştırmaya yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, şehri yöneten yöneticilerin (kamu, özel, stk) şehir pazarlamasında pazarlama yaklaşımının uygulaması olan pazar odaklılık anlayışına sahip olup olmadıklarını ve bu anlayışın şehrin algılanan performans seviyesi üzerinde bir etkisinin olup olmadığını sorularına cevap aramaktadır.

Bu amacın yanı sıra şehrin algılanan performans seviyesi üzerinde yöneticilerin sahip olduğu yönetsel özelliklerin ve şehrin sahip olduğu cazibe faktörlerinin ne derece etkili olduğunu belirlemek de amaçlanmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın cevap bulmaya çalıştığı sorular şunlardır:

1. Yöneticilerin halk tarafından algılanan Pazar Odaklılık düzeyleri nedir?
2. Yöneticilerin halk tarafından algılanan Pazar Odaklılık düzeylerinin şehrin algılanan performan seviyesine etkisi nedir?
3. Yöneticilerin kendileri tarafından algılanan Pazar Odaklılık düzeyleri nedir?
4. Yöneticilerinin kendileri tarafından algılanan Pazar Odaklılık düzeylerinin şehrin algılanan performans seviyesine etkisi nedir?
5. Şehrin yöneticilerinin sahip olduğu yönetsel özelliklerin şehrin algılanan performans seviyesine etkisi nedir?
6. Şehrin sahip olduğu cazibe faktörlerinin şehrin algılanan performans seviyesine etkisi nedir?

3.2. Araştırmanın Önemi

Son yıllarda şehirlerin kalkınmasında ve şehir rekabetçiliğinde şehir pazarlaması gerek akademisyenler gerekse uygulamacılar tarafından sıkça sözü edilen bir kavram haline gelmiştir. Kavramın özellikle politika yapıcılar, şehir yöneticileri ve bu konuyla

ilgilenen akademisyenler tarafından sıkça kullanılmasına ve yurtdışında uygulama alanı bulmasına rağmen, kavram ülkemizde henüz hak ettiği ilgiyi görmemiştir. Sadece yatırımcıların yatırım destinasyon tercihlerinin belirlenmesinde bir araç olarak nasıl kullanılacağı, şehrin planlanmasında ve daha çok şehirlerin markalaşmasında pazarlama stratejilerinden nasıl faydalanılacağı konusunda çalışmalar yapılmıştır.

Çalışmanın önemini ve literatürdeki yerini vurgulamak amacıyla Şehir Pazarlaması bağlamında yabancı ve yerli literatürde yapılan çalışmalardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

Metaxas (2002), çalışmasında şehir pazarlama sürecinin yerel ekonomik kalkınma ve şehirlerin rekabet edebilirliğinde nasıl etkili bir araç olabileceğini incelemiştir. Bu iddiasını desteklemek için bazı kriterleri (toplum tarafından şehir pazarlamasının benimsenmesi, şehrin vizyonunun tanımlanması, kamu-özel işbirliği, SWOT-PEST analizleri...) analiz etmiş ve analiz sonunda bu kriterlerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için uzmanlaşma ve bilginin gerekli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Rainisto (2003), başarılı şehir pazarlama uygulamalarının o şehrin cazibesini ve değerini artıracığını ileri sürmüş ve şehir pazarlamasında en önemli başarı faktörlerinin neler olduğunu ve şehirlerin kalkınmasında bu faktörlerden nasıl faydalanılabileceğini araştırmıştır. Şehir pazarlaması uygulamalarında Planlama Grubu, Vizyon ve Stratejik Analizler, Şehrin Kimliği ve Şehir İmajı, Kamu-Özel İşbirliği, Siyasi Birlik, Küresel Pazaryeri ve Yerel Kalkınma, Süreç Uyumu ve Liderlik gibi dokuz önemli başarı kriteri olduğunu ortaya koymuştur.

Metaxas'ın (2007), şehir rekabetçiliği ve şehir pazarlaması arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında, yüksek derecede şehir rekabetçiliğinin başarılmasında şehir pazarlamasının etkili olup olmadığı, şehir pazarlama ölçümüne ihtiyaç duyulması ve yerel otoritelerin kapasitelerinin (yönettikleri şehirlerin faydasını amaçlayan rekabetçi politikaları planlama, yönetme ve yürütme kabiliyetleriyle ilgili) tanımlanması gibi sorular gündeme gelmiştir. Teorik çerçevede yürütülen çalışma sonunda eğer karar vericiler ve planlamacılar şehrin temel ihtiyaçlarını karşıarlarsa şehir pazarlamasının şehrin rekabetçiliğinde etkili bir araç olabileceği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, şehir

pazarlamasının etkililiğinin şehrin çevresindeki faktörlerden (şehrin ayırt edici özelliklerinden) etkilendiğini de ortaya koymuşlardır.

Metaxas (2007), Avrupa şehirlerinde (Magnesia, Chester, Kainuu, Rostock ve Pafos) uygulamalı bir çalışma yürütmüştür. Bu çalışmasında Pilot Şehir Pazarlama Planı geliştirmek için metodolojik bir yaklaşımı tartışmıştır. Çalışmanın sonunda elde ettiği bulgular şehir pazarlamasının bir şehrin kalkınmasında ve rekabetçiliğinde etkili araç olabileceğini sonucunu desteklemiştir.

Kozmo (2009), yılında yapmış olduğu çalışmasında Debrecen’de ekonomik aktörleri ve turistleri şehre çekmek ve mevcut hedef grupların memnuniyetini artırmak için ne tür yöntemlerin kullanıldığını ve kullanılan araçların özelliklerinin nasıl olduğunu, pazarlama aktivitelerinin ne gibi pozitif ve negatif unsurlarının olduğunu tespit etmeye çalışmıştır.

Braun (2008), kitabının ana temasını şehir pazarlamasının kavramsal gelişimine katkıda bulunmak ve şehir pazarlamasının hem teorik hem de amprik olarak etkili kullanımı için gerekli şartların neler olduğunu anlatmak üzerine kurmuştur.

Kavaratzis (2009), şehir pazarlaması ve şehir markalama konularında teori ve uygulama arasındaki boşluğu doldurmaya katkıda bulunmak için iki Avrupa şehri olan Amsterdam ve Budapeşte’de şehir pazarlaması ve şehir markalama uygulamalarını incelemiştir. Ortak pazarlama anlayışı ve şehir pazarlamasının takdir edilmesi, geniş bir işbirliği ve açık görev tahsisi, pazarlamayı bir süreç olarak uygulama ve bunun gibi bazı konular dikkate alındığında yerel ekonomiye, kültür ve sosyal değerlere katkısı olan şehir pazarlamasının daha da gelişeceği sonucuna ulaşmıştır.

Tosun ve Bilim (2004), destinasyon pazarlaması bağlamında şehre turist çekmek için turizm pazarlaması stratejilerinin neler olabileceğini Hatay örneğinde incelemişlerdir.

Başcı (2006), çalışmasında pazarlama ve marka yönetimi faaliyetlerinin şehir düzeyindeki mekânlarda uygulanması ele alınmıştır. Pazarlama perspektifinden mekân ve şehir pazarlaması süreçleri ve kavramları teorik anlamda incelenmiş ve tanımlanmış, mekân ve şehir markası yaratma süreçleri sistematik olarak açıklanmıştır. Çalışmada yapılan araştırmalar ışığında şehir markası yaratılmasına yönelik değerlendirmeler yapılmış ve İstanbul için bir şehir markası modeli önerilmiştir.

Kurtarır (2006), çalışmasını küresel ölçekte uygulanan mekân pazarlama stratejilerinden çıkarılacak derslerin ve ipuçlarının belirlenmesi amacıyla ele almıştır. Çalışma kapsamında üzerinde durulan temel nokta, şehrin değerlerinin kime ve nasıl satılacağına açıklamasının yapılması değil aksine, şehir pazarlama yaklaşımlarının sunduğu organizasyon kapasitesi yaratma avantajlarından yararlanarak mevcut değerlerin sürdürülebilmesi, kamu harcamalarındaki zararın önlenmesi, toplumla bütünleşebilen projelerin tasarlanabilmesi, tutarlı, güncel durumu doğru tespit edebilen, mekânsal problemleri sadece alan kapsamında değil kavram temelli de sorgulayabilen şehir ile ilgili politikaların ve stratejilerin oluşturulabilmesi için gereken ipuçlarının belirlenmesidir.

Özdemir ve Karaca'nın (2009) çalışmalarında, bir şehrin marka olmasının gerekleri ve boyutları ile şehir markasının imajı ele alınmıştır. Bir şehrin imajını oluşturan unsurlar aynı zamanda o şehrin markasının nasıl algılandığını belirleyen unsurlar olduğu gerçeğinden yola çıkarak Afyon şehrinin fiziksel, soyut ve şehir halkının imaj unsurlarına ilişkin algıları ölçülmüştür. Sonuçlara göre Afyon şehrinin marka şehir olması için şehir ile ilgili ürünleri, kaymak, sucuk, şekerleme, termal ve tarihi kalesi olarak tespit edilmiştir. Böylece şehrin paydaşlarının, şehrin marka imajını iyileştirmek için hangi değişkenleri dikkate almaları gerektiği konusunda önerilerde bulunmuşlardır.

Yarar (2010), “Şehir Pazarlaması ve Şehir Varlıkları: Konya ve Mevlâna Örneği” adlı tez çalışmasında şehir pazarlama sürecinin şehir varlıkları açısından ne gibi avantajlar sağladığını ortaya koymuş, Konya'nın en değerli şehir varlıklarından birisi olan Hz. Mevlana'nın şehir pazarlama faaliyetlerindeki olması gereken yeri incelemiştir. Ayrıca çalışma şehre gelen yabancı ve yerli turistler açısından, Konya ve Hz. Mevlana'ya karşı olan algılarını öğrenmek ve bulguları ileriye yönelik çalışmalarda kullanmak amacıyla hazırlanmıştır.

Dede (2010), İstanbul'un 2010 yılı Avrupa Kültür Başkenti seçilmiş olması ile ilgili olarak, şehirlerin sakinlerinin süreç ile ilgili fikir, tutum ve görüşlerine odaklanan bir çalışma yürütmüştür. Bu çalışma sonunda, Avrupa Kültür Başkenti seçildikten sonraki sürecin başarısının, söz konusu şehirde yaşayan, çalışan veya herhangi bir şekilde şehirle bir bağı olan kişilerin sürece katılımları ile yakından ilişkili olduğu tespitine ulaşılmıştır.

Ceylan (2010), “Yerel Kalkınma ve Rekabet Aracı Olarak Şehir Pazarlamasında Yatırımcıların Yatırım Destinasyon Tercih Yapılarının Belirlenmesi ve Uşak Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, adlı tez çalışmasında Uşak ilinde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinin yatırım destinasyon tercih yapıları ve tekstil yatırım destinasyonu olarak Uşak ile ilgili algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada destinasyon tercihinde maliyet, işgücü ve teşvik gibi geleneksel faktörlerinin yanında yaşama kalitesi, küme ve sektörel imajın da önemli olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular Uşak'ın, tekstil yatırım destinasyonu olarak özellikle sektörel imaj ve yaşam kalitesi faktörlerine daha fazla yatırım yapması gerektiğini ortaya koymuştur. Bunun dışında, Uşak'ta bulunan tekstil kümesinin önemli bir rekabet avantajı sağlayabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

İçli ve Vural (2011), Kırklareli ilinin sosyoekonomik kalkınmasında şehir pazarlamasının rolünü incelemişlerdir. Rainisto'nun (2003) belirlediği Grup Oluşturma, Vizyon ve Stratejik Analiz, Şehir Kimliği ve Şehrin İmajı, Kamu Sektörü ve Özel Sektör Ortaklığı, Politik Birlik, Global Pazar Alanı, Yerel Kalkınma (Global Pazar Alanlarının Öngördüğü), Aşamaların Uyumlu İşleyişi ve Liderlik gibi başarı faktörleri doğrultusunda Kırklareli'nin durumunu analiz etmiş, bu doğrultuda önerilerde bulunmuşlardır.

İnal ve arkadaşlarının (2011), çalışmasının amacı İç Anadolu Bölgesinde yer alan Niğde ve yöresinin, ulusal pazarda daha fazla tanınarak -bilinerek- “Marka Şehir” haline gelmesinde, tanıtım ve bilinirliğin önemini ortaya koymaya yöneliktir.

Literatürde çalışmanın konusu olan “Pazar Odaklılık kavramı ve Şehir Pazarlaması” ile ilgili çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın literatürde bu bağlamda önemli bir boşluğu dolduracağı, akademisyenler ve uygulamacılar açısından yol gösterici bir çalışma olacağı umulmaktadır.

Şehirlerde yaşanan değişim ve dönüşümler, yöneticilerin yönetim anlayışlarında vatandaş odaklı anlayıştan pazar odaklı anlayışa doğru bir geçişin olması gerektiği yönündedir. Bunun için şehir yöneticilerinin vatandaşlarının istek ve ihtiyaçlarını belirlemesinin yanı sıra şehrin çevresindeki illerdeki gelişmeleri, uyguladıkları stratejileri ve şehrin rekabet avantajlarını da tespit etmeleri gerekmektedir.

Kohli ve Jaworski (1990), “Pazarlama kültürünün varlığının ve pazarlama uygulamalarının pazar odaklılığın ön koşulu” olduğunu ifade etmişlerdir. Bu ifadeden hareketle ülkemizde de son on yıldır şehirlerde uygulanma alanı bulan şehir pazarlaması faaliyetlerinin varlığından bahsedilebilir. Bu durum şehirlerde pazar odaklılık anlayışının ön koşullarının oluşmaya başladığını göstermektedir. Bu noktadan hareketle bu önkoşulları gözönüne alınarak çalışmanın temeli oluşturulmuştur.

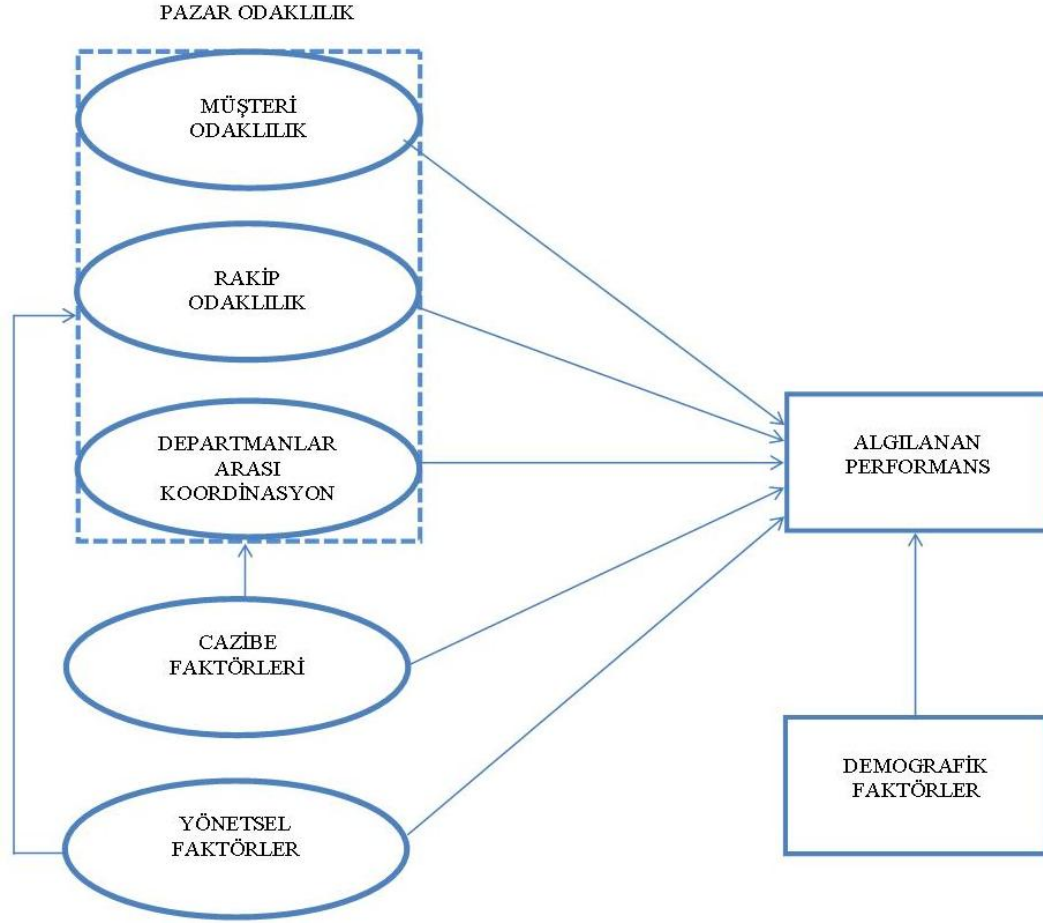
3.3. Araştırmanın Yöntemi

Literatür taraması sonucu elde edilen verilerle hazırlanan anket formu ile çalışmanın nicel araştırması gerçekleştirilmiştir.

“Şehirde Yaşanan Değişim ” kriterlerini oluşturmak üzere şehirdeki farklı gruplarda (akademisyen, sanayici, esnaf, memur, öğrenci, siyasetçi gibi) yer alan 20 kişiyle bu kriterlerin neler olabileceği sorusu sorulmuş ve bu soruya alınan cevaplar sonucunda yaklaşık 50 kriter belirlenmiştir. Daha sonra bu kriterler önem sırası belirtilmeksizin bir liste haline getirilerek yeniden şehirde yaşayan ve şehirde yaşayanları temsil edecek farklı 50 kişiden bu kriterleri “1”den “50”ye kadar sıralamaları istenmiştir. Bu kriterlerden en fazla sıralanan 23 kriter şehirde yaşanan değişimleri ortaya koyan kriterler olarak kullanılmıştır. Bu çalışmadan elde edilen veriler nicel araştırmanın veri toplama aracı olarak kullanılmış ve örnekleme uygulanmıştır.

Elde edilen veriler SPSS 18 ve LIMDEP paket program yardımıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Ayrıca şehrin sahip olduğu cazibe faktörleri ve yönetsel faktörler ile pazar odaklılık değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için Regresyon Analizi yapılmıştır. Halk ve yöneticiler tarafından şehrin algılanan performans seviyesi ile değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için Ordered Probit yöntemi kullanılmıştır. Ordered Probit yöntemine ilişkin detaylı bilgi verilerin analizi kısmında anlatılacaktır. Bu bağlamda araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

3.3.1. Modelin Unsurları



Şekil 7: Araştırma Modeli

Şehirlerde son dönemlerde “Vatandaş/Müşteri Odaklı Yönetim” çalışmaları ve Şehir Pazarlama uygulamaları yaygın olduğundan bu çalışmada da işletme literatüründe müşteri odaklılığın ve pazar odaklılığın işletme performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu sonucuna ulaşan pek çok çalışma baz alınarak şehrin algılanan performans seviyesi açısından Pazar Odaklılığın etkili olacağı varsayımından yola çıkarak model yukarıdaki şekilde kurulmuştur.

Pazar odaklılığın kavramsallaştırılmasında tam bir uzlaşma olmamakla birlikte, son yıllarda, Kohli ve Jaworski (1990) ile Narver ve Slater’in (1990) tanımlamaları yaygın bir şekilde kabul görmektedir. Bu iki tanımlama, esasen, pazar odaklılığın kavramsallaştırılmasında iki farklı perspektif oluşturmaktadır. Kohli ve Jaworski (1990), pazar odaklılığı pazarlama kavramının uygulaması olarak ele alırken, Narver ve Slater (1990), kavramı alıcılar için üstün değer yaratmada gerekli davranışları oluşturan en etkili ve verimli bir örgüt kültürü boyutu olarak görmektedir. Kohli ve Jaworski (1990)

pazar odaklılığı, mevcut ve potansiyel müşteri ihtiyaçları ile ilgili pazar bilgisinin örgüt genelindeki üretimi, söz konusu bilginin bölümler arasında yayılması ve firmanın buna yönelik cevabı şeklinde ifade ederek pazarlama felsefesi ve kavramının uygulaması şeklinde değerlendirmektedir. Pazara dayalı bakış açısı olarak ifade edilen bu yaklaşım, daha çok pazarlama alanında çalışan akademisyenler arasında kabul görmüş bulunmaktadır (Jaworski ve Kohli, 1993; Raju ve diğ., 1995; Selnes ve diğ., 1996; Caruana ve diğ., 1998; Pulendran ve diğ., 2000). Bu açıdan bu yaklaşım, pazar odaklılığı, uygulayıcıların bakış açısına dayanarak uygun nitelikte pazarlama bilgisinin üretilmesi ve yayılması olarak görmektedir. Bu bağlamda, Kohli ve Jaworski'nin bakış açısına göre, pazar odaklı bir firma, pazar hakkında bilgi üretir, bu bilgiyi yayar ve buna firma genelinde cevap verebilir (Jaworski ve Kohli, 1993; Deshpande' ve Zaltman, 1982; Jaworski ve Kohli, 1996; Maltz ve Kohli, 1996; Menon ve Varadarajan, 1992; Moorman, 1995; Sinkula, 1994).

Diğer yandan, pazar odaklılığı örgüt kültürünün bir boyutu olarak ele alan Narver ve Slater (1990), pazar odaklılık ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasında ilişki kurmaktadır. Narver ve Slater'e göre, örgüt kültürü işletmedeki davranışların itici gücüdür ve bundan dolayı müşterilere yönelik benimsenen güçlü ortak bir değer olmadıkça pazar odaklılık firma içinde kendiliğinden ortaya çıkmaz. Dolayısıyla, pazar odaklılık müşterilere yönelik değerlerin firma yönetimi ve çalışanlarca benimsenmesini gerektirir. Bu şekilde pazar odaklılık, Narver ve Slater'e göre, müşteri odaklılık, rakip eğilimi ve fonksiyonlar arası işbirliği olmak üzere üç davranışsal boyuttan oluşmaktadır. Müşteri odaklılık ile rakip odaklılık, hedef pazardaki müşteriler ve rakipler hakkındaki bilgilerin toplanmasını ve söz konusu bilgilerin işletmenin tamamına yayılmasını içeren bütün faaliyetleri kapsamaktadır. Fonksiyonlar arası koordinasyon ise, satın alıcılara yönelik daha üstün değer yaratmak için özellikle pazarlama bölümünden daha fazla birimi kapsayacak şekilde işletmenin koordine edilen çabalarından oluşmaktadır (Narver ve Slater, 1990). Hooley vd. (2000), Wrenn (1997)'in çalışmasına dayanarak Kohli ve Jaworski'nin yaklaşımının daha çok pazarlama odaklılığı yansıttığını ve Narver ve Slater'in çalışmasının, Kohli ve Jaworski'nin bilgi toplama, bilgi yayma ve bilgiye cevap vermeye yönelik çabalar olarak ortaya koyduğu üç ana öğeyi bünyesinde barındırdığını belirtmişlerdir. Bu doğrultuda, bu çalışmada Narver ve Slater tarafından geliştirilen ve yazında kültürel perspektif olarak ifade edilen pazar odaklılık yaklaşımı

esas alınmıştır. Bu yaklaşıma göre, kültürel perspektife dayalı pazar odaklılık, müşteri değer ve tatminini geliştirmeyi sağlayan değerlerin ve normların yer aldığı örgüt kültürü olarak tanımlanmaktadır (Homburg ve Pflesser, 2000; Narver ve diğ., 1998; Dobni ve Luffman, 2000). Görüldüğü üzere, bu tanımda pazar odaklılık, müşteri ihtiyaçlarını değerlendiren ve karşılamaya çalışan çabalardan oluşan bir örgüt kültürü boyutu olarak görülmektedir. Nitekim birçok örgüt kültürü çalışmasında da pazar odaklılık ya olduğu gibi ya da benzer nitelikte kavramlar altında temel bir boyut olarak kullanılmıştır (Cameron ve Freeman, 1991; Quinn, 1988; Quinn ve McGrath, 1985; Quinn ve Rohrbach, 1983).

3.3.1.1. Müşteri Odaklılık

Bazı araştırmacılara göre, pazar odaklılığın merkezinde müşteri odaklılık yer almaktadır (ör. Peters ve Austin 1985; Peters ve Waterman 1982). Diğer bir deyişle, müşteri odaklılık pazar odaklılığın en önemli boyutu olarak görülmektedir (Deng ve Dart, 1994; Lawton ve Parasuraman 1980; Deshpande, Farley ve Webster 1993). Slater ve Narver (1994a) da, müşteri odaklılığın pazarlama odaklılığın kalbi olduğunu ifade ederek, müşteri odaklılığa dayalı firma felsefesinin firmanın genelinde uygulanması gerektiğini belirtmektedir. Müşteri odaklılık ya da müşteri yönelimi, sürekli olarak daha üstün değer oluşturmak için hedef müşterileri yeterince anlamaya yönelik tasarlanan faaliyetler olarak ifade edilmektedir (Narver ve Slater, 1990). Bu şekilde, müşteri odaklılık, müşteri analizleri ile müşterilere cevap vermeye yönelik çabaları içermektedir. Dolayısıyla, müşteri odaklılık, değer yaratan hizmet ve ürünlerin üretimi için öncelikle müşterilerin anlaşılmasını gerekli kılmaktadır. Müşterilerin anlaşılmasına yönelik çabalar, müşteri ihtiyaçları veya pazar dinamikleri hakkında bilgi toplanmasına yönelik çaba ve faaliyetleri kapsamaktadır. Müşteri odaklılık boyutu, müşterileri cezbedecek önerilerin oluşturulmasında firmaya destek sağlayabilecektir (Narver ve Slater, 1990).

Firmalar, müşteri tercihlerini ne kadar çok anlayıp kavrarlarsa, müşterilerini cezbedecek öneriler sunmada ve söz konusu önerilerinin finansal karşılığını almada o derece başarılı olacaklardır. Bu doğrultuda, Deshpande ve arkadaşları (1993) müşteri odaklılığı, uzun dönemli karlı bir işletme oluşturmak için iş sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar gibi diğer

hissedarların çıkarlarını dışlamaksızın müşterilerin çıkarlarını birinci sıraya koyan bir takım değerler manzumesi olarak tanımlamışlardır.

Kamu yönetimi alanında da son yıllarda yaşanan değişim ve gelişimle birlikte işletme yönetimindeki “Müşteri Odaklı Yönetim” anlayışı kamuya “Vatandaş Odaklı Yönetim”, şeklinde yansımıştır. Vatandaş odaklı yönetim, vatandaşa hizmet veren kamu kuruluşlarının her türlü eylem ve işlemlerinin odağında vatandaşı görmeleri ve bütün çalışmalarını buna göre yapmaları için geliştirilen öneriler bütünüdür. Vatandaş odaklı yönetim, toplumsal bir kalkınma modelidir. Halkın gereksinimlerini çeşitli yöntemler kullanarak öğrenmek, halkı en fazla mutlu edecek hizmeti sunmak, halkın ekonomik kültürel ve yönetsel etkinliklerde yerel yönetimlerle birlikte hareket etmesini sağlamak ve meşru bir yönetim sistemini gerçekleştirmektir. Halkın her eylem ve işleminden haberdar olamayan bir yerel yönetimin halk tarafından benimsenmesi beklenemez. Yerel rantların vatandaş odaklı olan bir sistemde kolayca yönetim çevrelerine aktarılmasının önlenmesi de açık, katılımcı, yenilikçi ve denetlenebilir bir sistemin kurulmasına bağlıdır (Çukurçayır, 2004; s.260).

3.3.1.2. Rakip Odaklılık

Rakip odaklılık, hedef kitlenize sürekli olarak hizmet veren başlıca mevcut ve potansiyel şirketlerin yetenek ve stratejilerini anlamak ve bu bilgiyi üstün müşteri değeri yaratmada kullanmaktır (Narver ve Slater, 1990). Rakip odaklılık, öncelikle şirketin rakiplerinin belirlenmesini, daha sonra bu rakiplerin amaçları, stratejileri, güçlü ve zayıf yanları ve tepki biçimleri ile ilgili bilgi toplanmasını gerektirmektedir.

Rakip odaklılık, pazarı, esas ödülün müşteriler olduğu pazarlama ödülleri kazanmak için giriştiği işletmeler arası mücadele olarak görmektedir (Oxenfeldt ve Moore, 1978). Müşteri odaklılık ve rakip odaklılık, nihai müşteriyi elde edilen başlıca ödül olarak görmekte ve her iki görüşün uygulanması işletmenin genel ve pazarlama amaçlarıyla başlamaktadır (Oxenfeldt ve Moore, 1978). Tüketici ve rakip odaklılık arasında denge kuran bir işletme gerçek pazar odaklılığa ulaşmış demektir (Kotler ve diğ., 2005).

3.3.1.3. Departmanlararası Koordinasyon

Departmanlararası koordinasyon, üstün müşteri değeri yaratmak için müşteri ve diğer pazar bilgilerinden faydalanmada tüm işletme faaliyetlerinin koordinasyonunu

sağlamaktır (Narver ve Slater, 1990). Literatür, etkili fonksiyonlararası koordinasyonun sağlanması için üç yolu önermektedir (Tay ve Tay, 2007). İlk olarak, fonksiyonel bölümlerin performans hedeflerini pazar (müşteri memnuniyeti) üzerine vurgu yaparak belirlemektir. İkincisi, fonksiyonların diğer fonksiyonlarla işbirliği yapmasının kendi çıkarlarına olacağına farkına varılması ve fonksiyonlar arası bağlılığın yaratılmasıdır. Üçüncü yol ise fonksiyonların diğer fonksiyonların algısına ve ihtiyaçlarına yüksek hassasiyet ve sorumluluk göstermesinin gerekliliğidir (Tay ve Tay, 2007).

Geyik ve Coşkun, diğer şehirlere oranla rekabette daha yüksek bir performans sergileyen şehirlerde, genelde şehri oluşturan resmi ve resmi olmayan birimler arasındaki bilgi akışı ve tecrübe paylaşımının çok iyi sağlandığını gözlemlendiğini ifade etmişlerdir.

Şehirlerde her bir resmi kurum ve kuruluş, özel teşebbüs, sivil toplum kuruluşu birer fonksiyonel bölüm olarak ele alınmalıdır. Dolayısıyla bu kadar farklı yapı ve yönetim anlayışına sahip birimlerin ortak bir amaca hizmet edebilmesi için bilgi paylaşımı ve aralarında koordinasyonun sağlanması zorunlu görülmektedir.

3.3.1.4. Yönetmel Faktörler

Organizasyonların amaçlarına ulaşmasında önemli unsurlardan birisi de başarılı yöneticilere sahip olmaktır. Başarılı bir yöneticinin ise bir takım yönetmel özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler arasında iyi iletişim kurma, analitik düşünme, yeniliklere açık olma, iş çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutabilme, vizyon sahibi olma, yenilikçi olma, risk alabilme, iyi bir yönetim kültürüne ve geleneğine sahip olma gibi unsurlar sayılabilir.

Pazar Odaklılığın benimsenmesinde ve uygulamasında yöneticilerin rolü önem taşımaktadır. Literatürde Pazar Odaklılığın geliştirilmesine yönelik potansiyel engeller irdelendiğinde de; strateji, yapı, sistemler, denetim mekanizmaları ve davranışsal engeller (Harris ve Ogbonna, 2001, s.746) karşımıza çıkmaktadır. İnsan-odaklı engellerde ise kusurlu karar verme (Felton; 1959), üst yönetimin kabiliyet eksikliği (Chaganti ve Sambharya, 1987); irrasyonellik (Kelley; 1990) ve pazarlama personeline yeterince odaklanmama (Gummerson; 1991) gibi unsurlar öne çıkmaktadır.

Pazar odaklılığın gelişimindeki temel engeller olarak liderin ve tepe yönetiminin önemi yazında sürekli vurgulanırken tepe yöneticilerin pazar odaklılığın gelişimi ve yayılımındaki kritik rolü de yazında geniş yer almaktadır.

Chaganti ve Sambharya (1987), Kohli ve Jaworski (1993: 64) ile Wong ve diğerlerinin (1989) çalışmalarında da örgütün pazar odaklı olmasında yöneticilerin yetenek ve bağlılığının önemi vurgulanmaktadır. Harris ve Piercy (1999)'nin gerçekleştirdikleri bir diğer çalışma da pazar odaklılık ile yönetim davranışları arasındaki bağlantıları incelenerek; formalize, çatışan ya da politik olarak güdülenen yönetim davranışının pazar odaklılık ile olumsuz yönde ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Harris ve Ogbonna; 1999: 747).

3.3.1.5. Cazibe Faktörleri

Şehirler de kurumlarıyla, firmalarıyla, sivil toplum kuruluşlarıyla, medya organlarıyla, serbest meslek sahipleriyle, hemşerileri ile ve diğer unsurlarla bir örgüt olarak nitelenebilir. Dolayısıyla bir örgüt olarak nitelendirilebilen şehirler için, şehrin performansını etkileyebilecek unsurları belirlemek ve analiz etmek mümkündür. Bir şehrin performansını, şehrin sahip olduğu rekabet avantajlarından ne ölçüde yararlandığı belirlemektedir. Şehirlerin rekabet avantajlarının kaynaklarını ise hem dış faktörler (çevresel faktörler) hem de iç faktörler (şehre özgü avantajlar) oluşturmaktadır (Barca, Coskun, Altunışık, 2002).

Porter (1995), firmalar analiz birimi olarak seçildiğinde coğrafi konum, yerel talep şartları, bölgesel kümelerle entegrasyonu ve sahip olunan insan gücünün rekabet avantajının belirleyenleri olduğunu ifade etmektedir. Ancak, analiz birimi olarak şehirler seçildiğinde rekabet avantajının belirleyenleri olarak ifade edilen faktörlerin şehrin iç çevresiyle ilgili olduğunu ifade etmekte, bu faktörlerin ancak ülkenin ve bölgenin genel pazar yapısı ve politik güçler gibi dış faktörler analiz edildikten sonra bir anlam kazanabileceğini iddia etmektedir.

Buna karşılık, rekabet avantajı fenomenine alternatif bir açıklama getirmeye çalışan araştırmacılar pazar yapısı ile ilgili açıklamaları yetersiz bulmakta ve stratejik analiz biriminin rekabet avantajının belirleyenlerinin daha çok iç faktörlere bağlı olduğunu

iddia etmektedirler (Barney, 1991; Hamel ve Heene, 1994; Rumelt, 1991; Wernerfelt, 1984).

Benzer pazar ve çevre koşullarına sahip olmasına ve aynı politik güçlerden etkilenmesine rağmen neden bazı şehirler diğerlerine oranla daha üstün performans sergilemektedirler. Bu çerçevede rekabet avantajını belirleyen faktörlere açıklama getirmeye çalışan araştırmacılar, daha üstün performans sergileyen şehirler analiz edildiğinde anahtar faktörlerin, networkler, bilgi ve yerel şartlar olduğunu ifade etmektedirler.

Şehirlerin rekabet avantajını belirleyen faktörlerin iç faktör olduğu görüşü, bir anlamda aynı pazar yapısına, talep koşullarına sahip ve aynı politik güçlerin etkisinde kalan şehirlerin performans farklılıklarının nedenlerine de anlamlı bir açıklama getirmektedir. Bu iç faktörler, şehrin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetler, şehrin kültürü, tarihi birikimi, öğrenme bölgelerinin varlığı ve girişimcilik yeteneğidir.

Stratejik yönetim literatürü dışında kentsel gelişme ve rekabet ile ilgilenen kent bilimcileri de şehir rekabetini etkileyen faktörleri farklı açılardan ele almışlardır. Şehir rekabeti konusunda çalışan kent bilimcilerden Westwood ve Nathan (2002), şehirlerin rekabetini etkileyen faktörlerin; pazara ulaşım ve bilgi teknolojisi bağlantıları, araştırma, geliştirme ve yenilik, kalifiye işgücü, etkili yönetim ve verimli hizmetler, kültürel altyapı ve hizmetler, kaliteli konut dağılımı oranı, çevresel üstünlükler ve sorumluluklar ve herkesi kapsayan kozmopolit toplum olduğunu ifade etmektedirler. Kent bilimi alanında çalışan Sotarauta ve Linnamaa'ya göre ise (1998), rekabetçi şehirlerin özelliklerinin, altyapı, networklere üyelik, insan kaynakları, yaşam çevresi kalitesi kurumlar ve etkili politika networkleri ve başarılı firmalara sahiplik olduğunu ifade etmektedirler.

Hem stratejik yönetim literatürü hem de kent bilimcilerin araştırmaları dikkate alındığında, bilgi ekonomisinin geçerli olduğu günümüz dünyasında bir şehrin rekabet avantajını belirleyen iç ve dış faktörleri belirlemek mümkündür. Coskun'a göre (2004), şehrin bünyesinde yer alan, şehrin denetim gücünün görece yüksek olduğu ve şehir performansını etkileyen faktörler bütünü olarak adlandırılan ve aynı zamanda cazibe unsurları olarak da değerlendirilebilen iç faktörler şunlardır:

- Coğrafi konum
- İnsan Sermayesi
- Eğitim altyapısı
- Girişimci kültür
- Doğal yapı
- Yerel yönetimin kalitesi
- Teknolojik potansiyel
- Toprak kalitesi
- Merkezi hükümet nezdinde şehrin temsil gücü
- Endüstriyel altyapısı
- Yatırım iklimi
- Şebekeleşme
- Vizyon Birliği

Yine şehrin iletişim/etkileşim içerisinde olduğu, kendi denetim alanı dışında olan ve performansını etkileyen faktörler bütünü olarak adlandırabileceğimiz dış faktörler şunlardır:

- Ülkenin genel ekonomik şartları
- Ülkenin genel siyasi şartları
- Çevre iller (rakipler)
- Müşteriler (üretilen ürün ve hizmete talip olanlar)
- Bölgede sanayi kümelerinin varlığı
- Bölgenin gelişmişlik düzeyi
- Uluslararası aktörler

Bir şehrin cazibe faktörleri ancak şehirde yaşayanların ihtiyaç ve beklentilerine cevap verdiği ölçüde anlamlı olmaktadır. Şehirde yaşayan farklı hedef grupların olduğu dikkate alındığında bu cazibe faktörleri şehrin müşterilerini bölümlendirme noktasında da fayda sağlayacaktır. Şehrin müşteri kategorileri açısından şehrin cazibe unsurları olarak değerlendirdikleri faktörler değişiklik göstermektedir. Bu unsurları müşteri gruplarına göre sınıflandırmak şehrin yöneticilerinin daha isabetli ve doğru kararlar vermesine yardımcı olacaktır.

Bu cazibe faktörleri şehirde ikamet edenler (yaşayanlar) için kendilerini ait hissettikleri bir alanı yaratan faktörlerden oluşmaktadır. Bu cazip yaşam alanını oluşturan faktörler:

- Ev ve çevre
- İstihdam
- Eğitim olanakları
- Boş vakit olanakları
- Aile ve arkadaşlar
- Şehrin güvenli oluşu
- Diğer olanaklar (sağlık hizmetleri, altyapı, ulaşım)

Firmalar için cazibe faktörleri parçalarının ilki arazi ve binalar; ofis alanı, üretim fabrikası veya ortak çalışma ve yaşam alanı olsa da yeni bir yerleşim alanı arayan bir firma alan (lokasyon), maliyetler, depo ve binanın firmanın faaliyetleri için fonksiyonel olup olmadığını dikkate alması gerekir. Bunlar dışında firmalar aşağıdaki faktörleri cazibe unsurları olarak değerlendirmektedirler.

- Arazi ve binalar ve onunla doğrudan ilişkili çevre
- Çalışanlar
- Müşteriler ve yeni müşteriler
- Tedarikçiler
- Bilgi
- Finans
- Ortaklar
- Yeni pazarlar

Ziyaretçiler, firmalar ve şehirde yaşayanların aksine şehirde yerleşme niyeti olan, belli bir zaman dilimi için şehre ziyarete gelenlerin oluşturduğu bir müşteri grubudur. Ziyaretçiler için ziyaret çevresi, geçici konaklama ve ilişkili cezp edicilere veya sunulan diğer olanaklara veya yerlere ulaşılabilirliği kapsamaktadır. Geçici konaklamayla ilişkili olarak konaklamanın maliyeti ve türü, mimarisi ve dizaynı, rahatlığı, restoranların uygunluğu, yakın çevresi, park etme olanakları, kamu taşımacılığı ve diğer olanaklar ön plana çıkmaktadır.

- Geçici konaklama ve onunla doğrudan ilişkili çevre
- Kültürel olanaklar

- Eğlence olanakları
- Alışveriş olanakları
- Yiyecek-içecek olanakları

Yatırımcılar kategorisinde şehirde iş için yatırım yapanlar veya ev olarak yatırım yapan hane halkları yer almaktadır. Bunların ortak özelliği şehre yerleşmeleridir. Diğer önemli yatırımcı kategoriler olarak finansal kurumlar (örneğin; bankalar, sigorta firmaları, emeklilik fonları vb.), gayrimenkul firmaları, girişimci sermaye sahipleri vb. sayılabilir. Bunlar şehirde yatırım yaparlar fakat genellikle şehre yerleşmezler. Bu yatırımcılar, yeni konut projelerinde, yeni ofislerin gelişiminde, yeni kentsel cazip ediciler, altyapı vb. şeyler için önem taşımaktadırlar.

- Hükümetin verdiği teşvikler
- Bölgesel Kalkınma yardımının varlığı
- İşgücü maliyeti
- İşgücü kalite ve bulunurluğu
- Muhtemel büyüme için uygun koşullar
- Cazip çevre koşulları
- Kiraların düzeyi
- Ulaşım Kalitesi
- Altyapı Kalitesi
- Kümelenme
- Yaşam Kalitesi
- Sektörel İmaj
- Olumlu sektörel imaj

3.3.1.6. Şehrin Algılanan Performansı

Pazar odaklılık boyutları ile firmaların performansı arasında kuramsal olarak ilişki kuran ve bunu araştıran çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Narver ve Slater, 1990; Ruekert, 1992; Deshpande ve diğ., 1993; Jaworski ve Kohli, 1993; Greenley, 1995; Pelham ve Wilson, 1996; Pelham,1997; Appiah-Adu, 1997; Van Egeren ve O'Connor, 1998; Kumar, Subramanian ve Yauger, 1998; Matsuno ve Mentzer, 2000). Çeşitli araştırmalarda pazar odaklılık ile aktiflerin geri dönüş oranı, satışlarda büyüme, yeni ürün başarısı ve karlılık gibi performans göstergeleri arasında pozitif yönlü ilişkiler

bulunmuştur (Narver ve Slater, 1990; Slater ve Narver, 2000; Pelham ve Wilson, 1996; Ruekert, 1992; Kohli ve Jaworski, 1990). Ancak, pazar odaklılık ile firma performansı arasında güçlü bir ilişkinin varlığına işaret eden araştırmaların geneli, batılı gelişmiş ekonomilerde, özellikle de Kuzey Amerika'da faaliyette bulunan firmalardan elde edilen bulgulara dayanmaktadır (Jaworski ve Kohli, 1993; Kumar ve diğ.; 1998; Narver ve Slater, 1990; Pelham ve Wilson,1996; Slater ve Narver, 1994b; Van Ergen ve O'Connor,1998). Oysa, Kuzey Amerika dışındaki örneklerden elde edilen araştırma bulguları, biraz çelişkili gözükmektedir (Deng ve Dart, 1994; Diamantopoulos ve Hart; 1993; Appiah-Adu, 1997; Kohli ve diğ., 1993; Sin ve diğ., 2000). Bu yüzden, Sin ve Tse (2003), firmalar için pazar yönelimi yapısının ve boyutlarının Batı ülkelerindeki güvenilirlik ve geçerliliğinin diğer ülke ve kültürlerde de geçerli olup olmayacağını sorgulanması gerektiğini belirtmektedir.

Şehirlerle ilgili yapılan çalışmalarda şehrin performansı kalkınma ya da rekabetçilik göstergeleriyle tanımlanmıştır. Bu çalışmada da şehrin performansı diğer çalışmalardan farklı olarak halkın ve yöneticilerin algıladıkları performans ile ifade edilmiştir.

Aşağıda nicel araştırmanın anakütlesi ve örnekleme, veri toplama aracı ve araştırma soruları ile araştırmanın sınırlılıkları hakkında bilgi verilecektir.

3.3.2. Araştırmanın Anakütlesi ve Örnekleme

Araştırmanın anakütlesini Tokat ve Hatay merkezde yaşayan halk ve şehrin yöneticileri (kamu, özel, stk) oluşturmaktadır. Çalışmada Tokat ve Hatay şehirlerinin seçilme nedenleri ise aşağıda belirtilmiştir.

Literatürde şehir pazarlaması çalışmaları incelendiğinde örnek şehir seçimi genel olarak Helsinki Metropolitan Bölgesi, Stockholm, Kopenhag ve Chicago, Basel, Birmingham, Goteborg, Rotterdam gibi görünür pazarlama uygulamalarına ve pazarlama politikalarına sahip şehirlerden (Rainisto, 2003; Braun 2008); Berlin, Barselona gibi küresel şehirlerden (Kurtarır, 2006); İstanbul, İzmir gibi dünya şehirlerinden (Dede, 2010; Yılmaz, 2006) ve büyük organizasyonlara ev sahipliği yapmış Atina ve Lyon gibi şehirlerden (Asprogerakas, 2007; Metaxas, 2007; Millionis, 2010) seçilmiştir.

Bunun dışında yerli çalışmalarda imaj, marka, tanınırlık çalışmaları , yatırım tercihi, şehir pazarlama uygulamalarında başarı faktörleri gibi konuları derinlemesine

incelemek ve araştırmak için Konya, Uşak, Kırklareli, Çorum, Niğde, Afyonkarahisar, Hatay, Sivas (Yarar, 2010; Ceylan, 2010; İçli ve Vural, 2011; Günay, 2007; İri ve diğ., 2011; Akdoğan ve Karkın, 2012) gibi şehirler araştırmacının kolayca ulaşabileceği şehirler olarak seçilmiştir.

Bu çalışma Türkiye’de literatürde ve uygulamada yeni bir çalışma olduğu için tanımlayıcı (keşifsel) bir çalışma niteliğindedir. Bu yüzden iki pilot ilde derinlemesine bir çalışma yürütülmesi hedeflenmiştir. Bu iki ilin seçiminde birbirinden farklı özelliklere sahip olmasına dikkat edilmiştir. Bu doğrultuda bölgesel, ekonomik, sosyal, kültürel ve öne çıkan sektörler itibariyle de birbirinden farklı olan Tokat ve Hatay şehirleri örnek şehirler olarak belirlenmiştir.

Bunun dışında örnek şehir seçiminde önemli kriterler olarak belirlenen uygunluk, ulaşılabilirlik ve coğrafi uzaklık (Yin, 1994) gibi kriterler dikkate alınarak seçilen her iki şehir veri toplamak için yeterli büyüklüğe ve değere sahip olmasının yanı sıra her iki şehrin yöneticilerinin çalışmaya katılmaya gönüllü olmaları ve ayrıca çalışma için her iki şehrin yönetiminin bilgi kaynaklarına ulaşma konusunda yardımcı olmaları dışında çalışmanın özellikle üst düzey yöneticilerle gerçekleştirilecek olan anket ve mülakatlar için randevular alınmasında ve araştırmacının yöneticilere ulaşmasında bağlantılarının olması da etkili olmuştur.

Halk örnekleminde örnek büyüklüğünü belirlemek amacıyla kullanılan anakütle büyüklüğu Tokat merkez için 2012 TÜİK verilerine göre 93.797, Hatay için 216.960’dır. Bu doğrultuda % 95 güven aralığında ve % 5 örneklem hatası ile her iki şehir için belirlenen örnek büyüklüğu 383’tür. Bu bağlamda her şehirde 500’er kişiyle anket yapılmış Tokat’ta 428, Hatay’da 425 geçerli ankete ulaşılmıştır.

Yönetici örnekleminde tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme metodu seçilmiştir. Bunun nedeni ise en üst yöneticinin vereceği isimlere ulaşılmasının daha kolay olmasıdır. Bu doğrultuda Tokat ve Hatay’da 100 yönetici ile görüşülmesi hedeflenmiş ve Tokat’ta 81, Hatay’da 80 yöneticiye ulaşılmıştır.

3.3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın veri toplama aracı dört grup sorudan oluşmaktadır. Anket formunda birinci grupta yer alan ve pazar odaklılığı ölçmeye yarayan anket soruları pazar

yönlülüğün üç bileşeni olan müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlararası koordinasyon başlıkları altında toplanmıştır. Sorular literatür taraması sonucu elde edilen 25 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler Likert tipi beş noktalı ölçek ile ölçülmüştür. 1 “Hiç Katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Kararsızım”, 4 “Katılıyorum”, 5 “Tamamen katılıyorum”u ifade etmektedir. Anketin ikinci kısmındaki literatür taraması sonucu belirlenen ifadeler, bir şehrin çekiciliği ve imajı açısından bu faktörlerin ne derece önemli olduğunu tespit etmeye yöneliktir. Bu ifadeler 5’li skalayla ölçülmüştür. 1 “Hiç Önemli Değil”, 2 “Kısmen Önemli”, 3 “Orta Derecede Önemli”, 4 “Büyük Ölçüde Önemli”, 5 “Son Derece Önemli”yi İfade Etmektedir. Üçüncü grupta yer alan ifadeler ise 23 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler, halkın ve yöneticilerin şehrin son 5 yıl içerisinde geçirdiği değişimleri nasıl algıladığını ölçmeye yönelik ifadelerdir.

Anket formunun son kısmında ise ankete katılan halkın ve yöneticilerin demografik özelliklerini sorgulayan kapalı ve açık uçlu sorular yer almaktadır. Araştırmanın veri toplama aracı ekler kısmında sunulmaktadır.

Şehrin algılanan performansını ölçmeye yönelik olarak “Şehrinizi ilçeleriyle bir bütün olarak düşündüğünüzde performans açısından Türkiye ortalamasına göre nasıl algılıyorsunuz?” sorusu sorulmuştur.

Araştırma için kesin anket formu hazırlanıp esas araştırmaya geçmeden önce halktan tesadüfi olarak seçilen 50 kişi ve yöneticilerden seçilen 15 kişi üzerinde bir pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmadan elde edilen sonuçlara göre sorular yeniden formüle edilmiştir. Anketler Ocak-Mart ayları arasında bizzat yüz yüze görüşme suretiyle yapılmıştır.

3.3.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma Tokat ve Hatay illerinde yaşayan yöneticiler ve halk üzerinde yapıldığından elde edilen bulgular, bu iki şehirdeki insanlardan elde edilen verilerle sınırlıdır. Araştırmanın bu illerle sınırlı kalması bu araştırmanın en önemli kısıtıdır. Ancak maliyet ve zaman kısıtı nedeniyle böyle bir sınırlandırmaya gidilmiştir.

Araştırmadaki bir diğer kısıt, halkın anket sorularına cevap verirken yönetici kavramında algı yanılgısına düşmesidir. Ankette, şehri yönetmekte olan insanlar

kavramı “valilik, belediye, il müdürlükleri, sivil toplum kuruluşları ve şehrin diğer birimlerinde çalışan yöneticiler” olarak özellikle yazılı olarak belirtilmiş ve anketlerin yapılması esnasında da vurgulanmıştır. Fakat soruların yerel yöneticilerin (belediye başkanı) dikkate alınarak cevaplanması da araştırmayı kısıtlayan bir neden olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada uygulama alanı olarak Tokat ve Hatay merkezde yaşayanlar çalışmaya dâhil edilmiştir. Halk anketlerinde zaman ve maliyet kısıtları olmasından dolayı kolayda örnekleme gidilmiştir. Yönetici anketlerinde ise şehirde karar verici durumda olan tüm kamu, özel ve sivil toplum kuruluşlarında görev yapan yöneticilerin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır.

3.4. Tokat Örneği

Tokat M.Ö. 3000 yıllarından başlayarak, 14 devlet ve birçok beyliğin yaşadığı ve egemen olduğu Yeşilirmak Havzası içinde yer almaktadır. İç Anadolu'nun geniş ve kuru alanlarından, dağ sıralarıyla kendini doğal olarak ayıran Tokat, geniş ve sulak vadiler ile bunlar arasındaki geçitlerden oluşan bereketli alanların orta yerinde bulunmaktadır. Tokat, zengin doğal kaynakları ve jeopolitik konumu nedeniyle birçok devletin egemen olduğu tarihi bir şehirdir. Tokat, Roma ve Selçuklu dönemlerinde bin yıla yakın bir süre sınır şehri olarak kalmıştır. Başlarda savunulmasının kolaylaştırılması amacıyla kale şehir görünümünde olan Tokat, daha sonraki süreçte yol kavşağında bulunmasından dolayı ticari şehir olarak sivrilmiş, bu vasfını 19. yüzyılın ikinci yarısına kadar sürdürmüştür (Beşirli, 2005, s.8).

Şehrin tarihi devirlerini; Hatti, Hitit, Frig, Med, Pers, Büyük İskender, Roma, Bizans, Arap, Danişmend, Anadolu Selçuklu, Moğol, İlhanlı, Osmanlı Devlet ve İmparatorlukları oluşturmaktadır.

Selçuklular zamanında Anadolu'nun 6. büyük şehri olan Tokat'ta ekonomi ve ticaret gelişmiş, doğu-batı yönündeki büyük ticaret kervanlarının konakladığı hanlar, kervansaraylar, düzenli yol ve köprüler inşa edilmiştir. 12. yüzyılda Haçlı ve Bizans ordularının, 1243 yılından itibaren de Moğol baskısında olmasına rağmen İlhanlı egemenliği sonuna kadar gelişmelerini sürdürmüştür. 14. yüzyıl sonunda Osmanlı

egemenliğine giren Tokat, yükselme döneminde tarım ve sanayi merkezlerinden biri olmuştur.

Evliya Çelebi'nin uzun uzun anlattığı bağ, bahçe ve ovaları Osmanlı ordularının konaklama ve gıda ambarı olmuş, bakırcılık, ipekçilik, pamuklu dokuma ile çeşitli sanayi ve el sanatları gelişmiş, iş hanları ve çarşıları, Bağdat, Bursa ve Halep'tekilerle yarışır olmuştur.

17. yüzyılın bitimiyle birlikte gerileyen imparatorluk döneminde Tokat olumsuz etkilenmiş, gelişme ve canlılığını yitirmiştir. 1863'den sonra Sivas'a bağlı bir bucak, 1878'de mutasarrıflık (sancak beyliği), 1920'de müstakil liva ve nihayet Cumhuriyet'in ilanı ile beraber il olmuştur.

Tokat ili coğrafi konum olarak, Orta Karadeniz Bölgesi'nin iç kısmında, 35 derece 27 dakika ve 37 derece 39 dakika doğu boylamlarında; 39 derece 52 dakika ve 40 derece 55 dakika kuzey enlemlerinde yer almaktadır (Tokat Valiliği, 2010; 15). Konumu itibariyle Karadeniz, İç ve Doğu Anadolu bölgeleri arasında bir geçit alanı niteliği taşımaktadır. İl merkezinin denizden yüksekliği 623 metredir ve 9.958 metrekare yüzölçümüne sahiptir. Orta Karadeniz Bölgesi'nin iç kesiminde, Yeşilırmak havzasında bulunan Tokat il alanı genellikle dağınık bir yapıdadır.

Geçmişten günümüze kadar sahip olduğu konum itibariyle önemli ticaret yolları üzerinde bulunan Tokat ili birçok medeniyete ev sahipliği yapmıştır. Geçmişte sahip olduğu önemin 19. yüzyılın ortalarından itibaren Anadolu'da önemli bir ticaret şehri özelliği kaybolmaya başlamış ve Cumhuriyet dönemiyle birlikte ekonomik gelişmelere ayak uyduramamıştır. Bu dönemden sonra sosyo-ekonomik açıdan gerileyen Tokat ilinin önemli geçim kaynakları, tarımsal ağırlıklı bir ekonomik yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Tokat ilinin toprak yapısının, sulama imkânlarının ve iklimin elverişli olması özellikle ziraat etkinlikleri için uygun ortam sunmaktadır. Bu durum ilin ürün çeşitliliği bakımından zengin bir yapıya sahip olmasını sağlamıştır. Sahip olduğu bu ürün çeşitliliğine rağmen Tokat ili ülkemizin az gelişmiş yöreleri arasında yer almaktadır. Sahip olduğu nüfus ile Türkiye'deki iller sıralamasında 33. sırada bulunan ilin, sosyo-ekonomik gelişmişlik açısından 2011 yılında Türkiye'de 81 il içinde 57.

sırada bulunması Tokat ilinin bu durumu, mevcut potansiyelini kullanamadığının göstergesidir.

Sosyal ve Demografik: İl ve ilçe merkez nüfusunun toplam nüfusa oranı % 59'dur. Bu değer Türkiye nüfus büyüklüğü değeri olan % 76,8'in altındadır. Nüfusun 358 872 kişisi şehirlerde yaşarken, 249 427 kişisi bucak ve köylerde yaşamaktadır. İl merkezi nüfusu 132 300'dür. Nüfus büyüklüğü açısından 34. sırada gelmektedir.

Tokat ilinde 2011 yılında il nüfusunun % 40'ı 25 yaşın altındadır. 25-65 yaş arası nüfus toplam nüfusun % 49'unu, 65 yaş üstü nüfus toplam nüfusun % 10'unu oluşturmaktadır.

Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi verilerine göre ilin kilometrekareye 61 kişi olan nüfus yoğunluğu, 97 olan ülke nüfus yoğunluğunun altındadır. Tokat ili 2011 yılı yıllık nüfus artış hızı % -15,5'tir. Aynı yılda 6 yaş üzeri nüfus için okuryazarlık oranı % 93,37'dir. 2010-2011 yılları için Tokat ilinin % -11,06 net göç hızı ile göç verdiği anlaşılmaktadır.

2010 yılında yüz bin kişi başına düşen hastane ve yatak sayısı 322 değeri ile Türkiye değerinin (250) üzerindedir.

2011/2012 döneminde ilköğretimde öğretmen başına öğrenci sayısı 16'dır. Bu değer 20 olan Türkiye değerinin altındadır. 2011/2012 öğretim döneminde yükseköğretim kurumlarında Türkiye'de mezun sayısı 496 794, okuyan 4 112 687, yeni kayıtlı 813 580'dir. Tokat'ta mezunların sayısı 3 826, okuyan 19 479 ve yeni kayıtlı 6 356 öğrenci mevcuttur.

2006-2010 yılları arasında Tokat'ta sağlık personeli sayısı içinde en yüksek artış, sağlık memuru sayısında olmuştur. Toplam hekim sayısı istikrarlı bir biçimde artarak 2010 yılında 839'a ulaşmıştır.

Kültürel: 6000 yıllık tarihi boyunca üzerinde barındırdığı medeniyetlerin izlerini taşıyan Tokat, çok çeşitli ve zengin bir kültürel yapı ile yoğrulmuştur. Hititlerden günümüze kadar üzerinde yaşamış tüm medeniyetlerin izlerini ilde bulmak mümkündür. Maşat Höyükteki Hitit şehri, Roma, Bizans döneminden kalma Sebastapolis yerleşim bölgesi, Tokat Kalesi, Taşhan, Paşa Han, Beysokağı, Hıdırlık köprüsü, Mahperi Hatun Kervansarayı, Yağıbasan Medreseleri, Alipaşa hamamı ve Alipaşa Camii gibi birçok

tarihi ve kültürel zenginlikler bulunmaktadır. Yemek kültürü, giyim kültürü, folklorik değerler, bakırcılık, yazmacılık, halı kilim ve kumaş dokumacılığı günümüzde devam etmektedir.

Ekonomik: İlde tarım verilerinin kullanılması ve ziraat tekniğinin uygulanmasında geçmiş dönemlere oranla önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Öte yandan ilin doğal yapısı, Yeşilirmak'ın suladığı verimli ovalar ve rakım değişiklikleri ve iklimin çok çeşitli ürünler yetiştirmeye elverişli oluşu il ekonomisinde tarım sektörünün hâkim olmasına neden olmuştur. Son yıllarda il sanayisinde büyük gelişmeler kaydedilmiş, geniş çapta istihdam alanları oluşturulmuştur. Meyve suyu ve gıda sanayi ürünleri de yurtiçi ve yurtdışı pazarlarında rekabet edebilecek düzeye gelmiştir. Ayrıca Turhal ilçesinde şeker fabrikası ile özellikle Erbaa ilçesinde tuğla, kiremit, briket imalatı yönünde sanayi kuruluşları vardır.

Tokat ilinin 2011 yılında toplam tarımsal alanı 309 615 ha'dır. Bu alanın 295 158 hektarı toplam işlenen tarım alanı, geri kalanı ise uzun ömürlü bitkiler alanıdır.

2011 yılında Tokat'a bağlı firmalar tarafından 21 milyon dolarlık ithalat yapılmış ve bu ithalatın ekonomik faaliyetlere göre dağılımına bakıldığında en büyük pay % 86 ile imalat sektörüne ait olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde 2011 yılında 40 milyon dolarlık ihracat yapılmış ve Tokat'tan yapılan ihracatın ekonomik faaliyetlere göre dağılımına bakıldığında en büyük pay % 99 ile imalat sektörüne ait olduğu görülmektedir.

Tokat ilinde en çok girişim 2011 yılında toptan ve perakende ticaret sektöründedir. Bunu sırasıyla ulaştırma ve depolama ve imalat izlemektedir.

Tokat'ta 2003 yılında kurulan şirket ve kooperatiflerin toplam sayısı 81 iken 2009 yılında bu sayı 123'tür.

Tokat ilinin işsizlik oranı 2010 yılı için % 6,7, işgücüne katılma oranı % 49,3 ve istihdam oranı % 46'dır.

TR83 Samsun, Tokat, Çorum, Amasya bölgesinde 2011 yılında 15 ve daha yukarı yaştaki nüfusun işgücüne katılma oranı % 52,5 iken işsizlik oranı % 5,3'tür. İstihdam

edilenlerin % 36,9'u hizmetler, % 17,6'sı sanayide istihdam edilmektedir. Tarım sektöründeki istihdam ise % 45,5 ile en fazladır.

Tokat ilinde genel itibariyle tarımsal ürünlerin satılması ve sanayi de işlenmesi sonucu ekonomik yapı şekillenmiştir. İl merkezi dışında çalışan kesimin büyük çoğunluğu toprağa bağlı durumdadır. Bunun sonucu olarak da il ekonomisine katkısı olan Tokat'a özgü ürünlerin genellikle tarımsal ürünler ve onların işlenmesiyle oluşan ürünler olduğu görülmektedir. Bunlardan bazıları Meyve Suyu (DİMES A.Ş.), Sucuk (Aşıkba), Domates ve Biber Salçası (Eser ve Olca), Zile Pekmezi, Tokat Çemeni, Niksar Ayvaz Suyu, Topçam Şeker ve Tokat Asma Yaprağı'dır.

3.4.1. Verilerin Analizi

Araştırma halk ve yönetici olmak iki ayrı grup üzerinde yürütülmüştür. Bu nedenle her iki örnekten elde edilen veriler ayrı ayrı analize tabi tutularak sonuçları değerlendirilmiştir.

3.4.1.1. Halk Demografik Bilgiler

Tablo 8
Halkın Demografik Özellikleri

Değişken		f	%		Değişken	f	%
Cinsiyet	Kadın	151	35,3	Eğitim	Okuryazar	2	0,5
	Erkek	277	64,7		İlkokul	43	10
Toplam	428	100	Ortaokul		35	8,2	
Yaş	18-24	101	23,6		Lise	84	19,6
	25-34	138	32,2		Önlisans	70	16,4
	35-44	117	27,3		Lisans	100	23,4
	45-54	51	11,9		Lisansüstü	94	22
	55-64	18	4,2		Toplam	428	100
	65 ve üzeri	3	0,7		Meslek	Esnaf	21
Toplam	428	100	Ev hanımı			47	11
Gelir	750 TL'den az	126	29,4	İşçi		65	15,2
	751-1500	95	22,2	Memur		67	15,7
	1501-2250	70	16,4	Çiftçi		2	0,5
	2251-3000	85	19,9	Emekli		13	3
	3001-3750	18	4,2	Öğrenci		81	18,9
	3751-4500	16	3,7				
	4501 TL ve üzeri	18	4,2	Serbest meslek		8	18,9
Toplam	428	100	Akademisyen	83		19,4	
			Diğer	41	9,5		
			Toplam	428	100		

Ankete katılanların cinsiyetleri açısından dağılımına bakıldığında % 35,3'ü kadın % 64,7'si ise erkektir. Oysa ki cinsiyetin nüfus içerisindeki dağılımına bakıldığında 2012

verilerinde Tokat'ta kadınların (% 50,3) erkeklerden (% 49,6) fazla olduğu görülmektedir. Ankete katılım bağlamında kadın katılımcıların yüzde olarak erkeklerden daha az olmasının nedeni anketin siyasi bir anket olarak algılanması olarak gösterilebilir. Yaş dağılımları açısından katılımcılar incelendiğinde daha çok 25-34 (% 32,2) ile 35- 44 (% 27,3) arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Ankete katılanların % 29,4'ü 750 TL'den az, % 22,2 ise 751-1500 TL, % 19,9'u 2251-3000 TL aralığında gelir elde etmektedir. Katılımcılardan yalnızca okuryazar olan % 0,5, ilkokul % 10, ortaokul % 8,2, lise % 19,6, önlisans % 16,4, lisans % 23,4, lisansüstü ise % 22'dir. Bu oranlar Türkiye ortalamasına göre Tokat'ta eğitim düzeyinin yüksek olduğu gerçeğiyle de örtüşmektedir.

Meslek gruplarına bakıldığında ilk sırayı akademisyenlerin (% 19,4), ikinci sırayı öğrencilerin (% 18,9), üçüncü sırayı memurların (% 15,7), dördüncü sırayı işçilerin (% 15,2), beşinci sırayı ev hanımlarının (% 11) ve bu sırayı diğer meslek gruplarının takip ettiği görülmektedir. Öğrenci oranının nüfusu içerisinde önemli pay teşkil etmesi ve şehirdeki her haneden üniversite okuyan öğrenci olduğu hesaba katıldığında oranının yüksekliğinin nedeni anlaşılabilir.

Tablo 9
Halkın Yöneticileri Pazar Odaklı Algılamalarına İlişkin Ortalamalar

Sıra	İfadeler	Ortalama*
1	Yaşadığım şehrin yöneticileri kendilerini halkın ihtiyaçlarına hizmet etmeye adanmışlardır	1,99
2	Yaşadığım şehrin yöneticileri halkın hizmetlerden memnun olup olmadıklarını sürekli takip ederler.	2,03
3	Yaşadığım şehrin yöneticileri şehrin kalkınma (gelişme) politikalarını halkın istek, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak hazırlarlar.	2,12
4	Yaşadığım şehrin yöneticileri halkın bütün kesimlerine hitap edecek hizmetler sunarlar.	2,18
5	Şehrimizle ilgili faaliyetlerin (hizmetlerin) sunulmasında yöneticilerimiz daima toplumsal faydayı gözetirler.	2,33
6.	Şehrimizde halktan gelen şikâyetleri değerlendiren birimler şikâyetlere hızlı bir şekilde cevap verirler.	2,09
1	Yaşadığım şehrin yöneticileri çevre şehirlerdeki gelişmeler ve o şehirlerin uygulamaları (ve stratejileri) ile ilgili sürekli olarak bilgi toplarlar.	2,17
2	Yaşadığım şehrin yöneticileri şehrin avantajlı olduğu alanlara (tarım, turizm, sanayi, eğitim vb.) yatırım yapılmasını teşvik ederler.	2,29
3	Yaşadığım şehrin yöneticileri şehrimiz için faydalı olabilecek kişi ve yatırımcıları şehre çekmek için gayret gösterirler.	2,14
4	Yaşadığım şehrin yöneticileri şehrimiz için gelecekte rakip olabilecek şehirlerdeki gelişmeleri yakından izlerler.	2,23
5	Yaşadığım şehrin yöneticileri çevre şehirlerle ortak fayda sağlamak amacıyla işbirliği yapmaktadır.	2,28

Tablo 9'un devamı

Sıra	İfadeler	Ortalama
1	Şehrimizdeki tüm resmi ve yarı resmi birimler arasında düzenli bir bilgi paylaşımı bulunmaktadır.	2,57
2	Şehrimizin tüm birimleri birbirlerinin isteklerine karşı duyarlıdırlar.	2,46
3	Şehrimizdeki tüm yönetim birimler arasında güçlü bir işbirliği vardır.	2,36
4	Halkın yaşadığı şehirden daha fazla memnun olması için yapılması planlanan faaliyetlere ilişkin bilgiler şehirdeki tüm ilgili birimler arasında paylaşılır.	2,41
5	Şehrimizin sahip olduğu tüm kaynaklar şehirdeki tüm hizmet birimleri arasında paylaşılır.	2,47
6	Şehrimizin tüm hizmet birimleri halka hizmet sunmak konusunda üzerine düşeni yaparlar.	2,32
1	Yaşadığım şehrin yöneticileri arasında şehirle ilgili vizyon(ileri görüşlülük-görüş birliği)birliği söz konusudur.	2,20
2	Yaşadığım şehrin yöneticilerinin şehirle ilgili ortak amaçları(şehrin menfaatleriyle uyum içinde olan amaçlar) vardır.	2,45
3	Şehrimizin yöneticileri şehirle ilgili konularda farklı fayda ve beklentiler gözetirler.	2,78
4	Şehrimizde yöneticiler yönetim konularında birbirlerine destek olmaktadır.	2,46
5	Şehirle ilgili konularda yöneticilerimiz girişimci (yenilikçi, yaratıcı ve risk alabilecek) bir ruha sahiptirler.	2,12
6	Yaşadığım şehrin yöneticileri başarılı bir yönetim geleneği ve kültürüne sahiptirler.	2,03
7	Şehrimizin tüm yöneticileri şehrin başarısı için siyasi görüş farklılıkları gözetmeksizin birlikte çalışabilirler.	2,07
8	Yaşadığım şehrin yöneticileri güçlü ve etkin siyasi ilişkilere (bağlantılara) sahiptirler.	2,54
Faktör1	Müşteri Odaklılık	2,13
Faktör2	Rakip Odaklılık	2,22
Faktör3	Departmanlar arası Koordinasyon	2,43
Faktör4	Pazar Odaklılık	2,26
Faktör5	Yönetim Faktörleri	2,33

*1 “Hiç Katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Kararsızım”, 4 “Katılıyorum”, 5 “Tamamen katılıyorum” ifadelerinin ortalamasını göstermektedir.

Araştırmaya katılanların Pazar Odaklılık ölçeğinde algılamalarına ilişkin ortalamalarına bakıldığında ortalamanın 2 ile 2,5 arasında değiştiği görülmektedir. Bu puan 2 “katılmıyorum” ile 3 “kararsızım” ifadeleri arasına denk gelmektedir. Bu ortalama aslında cevaplayıcıların yaşadıkları şehrin yöneticilerinin pazar odaklı yönetim anlayışına sahip olmaları konusunda olumsuz bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. İfadeler içerisinde 1,99 gibi bir puanla en düşük ortalamaya sahip ifade “Yaşadığım şehrin yöneticileri kendilerini halkın ihtiyaçlarına hizmet etmeye adanmışlardır” ifadesidir. Halk, hizmet etme vaadiyle yönetime gelen yöneticilerin kesinlikle sözlerini tutmadığını, kendi çıkarları için daha çok çalıştığını düşünmektedirler.

2,78 gibi bir ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip “Şehrimizin yöneticileri şehirle ilgili konularda farklı fayda ve beklentiler gözetirler” ifadesi yöneticilerin şehrin

geleceği ve halkın çıkarları için ortak bir amaç etrafında toplanamadıklarını, bireysel ya da kurumsal çıkarların daha ön planda tutulduğunu göstermektedir. Algılamalar faktör olarak değerlendirildiğinde ise “Departmanlararası Koordinasyon” faktörünün en yüksek ortalamaya “Müşteri Odaklılık” faktörünün ise en düşük ortalamaya sahip olduğu şeklinde bir sonuç ortaya çıkmaktadır.

Tablo 10
Halkın Şehrin Çekiciliği ve İmajı Ölçeğindeki Algılarına İlişkin Ortalamalar

Sıra	İfadeler	Ortalama*
1	Şehrin coğrafi konumu	3,72
2	Şehrin sahip olduğu insan kaynakları	3,78
3	Şehirde yaşayanların eğitim seviyesi	3,98
4	Şehrin sahip olduğu altyapı imkânları	4,05
5	Şehrin ulaşım imkânlarının yeterli olması	4,10
6	Şehirdeki girişimci kültürünün varlığı	4,03
7	Şehrin sahip olduğu doğal kaynaklar	3,89
8	Şehrin elverişli tarım arazilerine sahip olması	3,69
9	Şehirdeki işletmelerin ürettiği ürün/hizmetlerin çeşitliliği	3,83
10	Şehirde hizmetlerin şehirde yaşayanlara ulaştırılabilirliği	3,94
11	Yerel yönetimin etkinliği	4,07
12	Şehrin sahip olduğu teşvik edici bir yatırım ortamı	4,02
13	Şehirdeki yöneticilerin ileri görüşlülüğü	4,10
14	Şehrin gelişmişlik (kalkınmışlık) düzeyi	4,12
15	Şehrin çevresindeki illerin (rakiplerin) durumu	3,41
16	Şehrin yürüttüğü pazarlama faaliyetleri	3,73
17	Şehrin yürüttüğü tanıtım (şehir tanıtım günleri, fuarlar, festivaller, billboard ilanları vb.) faaliyetleri	3,89
18	Şehrin ileri gelenlerinin lobi ve destek faaliyetlerinde bulunması	3,85
19	Şehrin resmi internet sitesinin etkinliği	3,52
20	Şehirdeki özel ve kamu kurumları arasında işbirliğinin olması	3,88
Toplam		3,88

*1 “Hiç Önemli Değil”, 2 “Kısmen Önemli”, 3 “Orta Derecede Önemli”, 4 “Büyük Ölçüde Önemli”, 5 “Son Derece Önemli”

Tüm ifadelerin ortalamasında bakıldığında 3,88 gibi yüksek bir ortalama göze çarpmaktadır. Bu oran, sıralanan ifadelerin şehrin cazibe noktası haline gelmesi açısından büyük ölçüde önemli olduğu görüşünü yansıtmaktadır.

Halkın, bir şehrin çekiciliği ve imajı açısından yukarıdaki faktörlerin ne derece önemli olduğunu belirtmeleri istendiğinde ilk sırada “Şehrin gelişmişlik (kalkınmışlık) düzeyi”, ikinci sırada “Şehirdeki yöneticilerin ileri görüşlülüğü” üçüncü sırada “Yerel yönetimin etkinliği” gibi faktörler yer almaktadır.

“Şehrin çevresindeki illerin (rakiplerin) durumu”, “Şehrin resmi internet sitesinin etkinliği “Şehrin coğrafi konumu” gibi faktörlerin şehrin çekiciliği açısından diğer faktörlerden daha az öneme sahip olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 11
Halkın Şehirde Yaşanan Değişim İfadelerine İlişkin Algılarının Ortalamaları

Sıra	İfadeler	Ortalama
1	Şehrimizdeki sosyal hayat (kültür-sanat-eğlence)	2,00
2	Şehrimizin altyapı sistemleri	1,90
3	Şehrimizin çevre düzenlemesi	1,94
4	Şehrimizin ulaşım altyapısı ve ulaşım imkânları	1,97
5	Şehrimizin sanayisi	1,66
6	Şehrimizdeki kurumlar arası işbirliği	1,86
7	Şehrimizdeki yerel yönetimin etkinliği	1,64
8	Şehrimizdeki işgücü imkânları	1,58
9	Şehrimizin turizm potansiyeli	1,73
10	Şehrimizin eğitim kalitesi	2,13
11	Şehrimizdeki girişimcilik kültürü	1,81
12	Şehrimizin milli ekonomiye (GSMH) katkısı	1,71
13	Şehrimizdeki eğitim kurumlarının başarısı	2,11
14	Şehrimizdeki üniversitenin başarısı	2,22
15	Şehrimizin yaşam kalitesi	1,93
16	Şehrimizdeki barınma ve konut imkânları	2,44
17	Şehrimizdeki sağlık hizmetlerinin kalitesi	2,41
18	Şehrimizdeki belediye hizmetlerinin yeterliliği	1,52
19	Şehrimizi ilgilendiren konularda halkın fikrinin alınması	1,56
20	Şehrimizin tanınırlığı ve imajı	1,69
21	Şehrimizdeki halkın yöneticilerine yönelik güveni	1,52
22	Şehrimizdeki alışveriş imkânları	2,43
23	Şehrimizdeki halkın şehirden duyduğu genel memnuniyet	1,67
Toplam		1,89

Halkın yaşadıkları şehirde yaşanan değişim ifadelerinin ortalamasına bakıldığında çoğu göstergenin olumlu yönde değişmediği sonucu ortaya çıkmaktadır. Halkın şehirle ilgili genel memnuniyet düzeyine bakıldığında memnuniyetin değişmediği hatta düştüğü yönünde bir sonuca ulaşılması mümkündür.

Özellikle “Şehrimizdeki belediye hizmetlerinin yeterliliği”, “Şehrimizdeki halkın yöneticilerine yönelik güveni”, “Şehrimizi ilgilendiren konularda halkın fikrinin alınması” “Şehrimizin tanınırlığı ve imajı” gibi ifadeler ortalamalar içerisinde en düşük ifadeler olarak göze çarpmaktadır.

En yüksek ortalamaya sahip ifadeler ise “Şehrimizdeki barınma ve konut imkânları”, “Şehrimizdeki alışveriş imkânları”, “Şehrimizdeki sağlık hizmetlerinin kalitesi”, “Şehrimizdeki üniversitenin başarısı” ifadeleridir.

Bu olumlu değişimlerin kaynağı ise merkezi hükümetin almış olduğu politikaların sonucudur. Hükümetin TOKİ Projeleri, sağlık alanında yapmış olduğu yatırımlar ve üniversitenin bireysel başarıları bu ifadelerin olumlu değerlendirilmesinin nedenleri olarak sayılabilir. Yerel yönetimin ya da yerel inisiyatifin başarısı olarak değerlendirmek mümkün değildir.

Tablo 12
Halkın Şehirde Yaşanan Değişimlere İlişkin Algılarının Frekans Dağılımları

Sıra	İfadeler	Azaldı		Değişmedi		Arttı		Toplam	
		f	%	F	%	f	%	f	%
1	Şehrimizdeki sosyal hayat (kültür-sanat-eğlence)	93	21,7	191	44,6	90	21	376	87,9
2	Şehrimizin alt yapı sistemleri	109	25,5	195	45,6	72	16,8	376	87,9
3	Şehrimizin çevre düzenlemesi	117	27,3	164	38,3	95	22,2	376	87,9
4	Şehrimizin ulaşım altyapısı ve ulaşım imkânları	99	23,1	186	43,5	91	21,3	376	87,9
5	Şehrimizin sanayisi	166	38,8	169	39,5	41	9,6	376	87,9
6	Şehrimizdeki kurumlar arasındaki işbirliği	96	22,4	236	55,1	44	10,3	376	87,9
7	Şehrimizdeki yerel yönetimin etkinliği	179	41,8	175	40,9	38	8,9	392	91,6
8	Şehrimizdeki işgücü imkânları	221	51,6	163	38,1	44	10,3	428	100
9	Şehrimizin turizm potansiyeli	158	36,9	225	52,6	45	10,5	428	100
10	Şehrimizin eğitim kalitesi	82	19,2	205	47,9	141	32,9	428	100
11	Şehrimizdeki girişimcilik kültürü	138	32,2	230	53,7	60	14	428	100
12	Şehrimizin milli ekonomiye (GSMH) katkısı	168	39,3	213	49,8	47	11	428	100
13	Şehrimizdeki eğitim kurumlarının başarısı	82	19,2	214	50	132	30,8	428	100
14	Şehrimizdeki üniversitenin başarısı	75	17,5	182	42,5	171	40	428	100
15	Şehrimizin yaşam kalitesi	120	28	214	50	94	22	428	100
16	Şehrimizdeki barınma ve konut imkânları	64	15	116	27,1	247	57,7	428	100

Tablo 12'nin devamı

Sıra	İfadeler	Azaldı		Değişmedi		Arttı		Toplam	
		f	%	F	%	f	%	f	%
17	Şehrimizdeki sağlık hizmetlerinin kalitesi	58	13,6	135	31,5	235	54,9	428	100
18	Şehrimizdeki belediye hizmetlerinin yeterliliği	240	56,1	151	35,3	37	8,6	428	100
19	Şehrimizi ilgilendiren konularda halkın fikrinin alınması	214	50	188	43,9	26	6,1	428	100
20	Şehrimizin tanınırlığı ve imajı	168	39,3	222	51,9	38	8,9	428	100
21	Şehrimizdeki halkın yöneticilerine yönelik güveni	238	55,6	154	36	36	8,4	428	100
22	Şehrimizdeki alışveriş imkânları	60	14	123	28,7	245	57,2	428	100
23	Şehrimizdeki halkın şehirden duyduğu genel memnuniyet	189	44,2	191	44,6	48	11,2	428	100

Halkın şehirde yaşanan değişimleri nasıl değerlendirdiklerini gösteren ifadelerin frekanslarına bakıldığında ise 240 kişi belediye hizmetlerinin yetersiz olduğunu, 238 kişi halkın yöneticilerine olan güveninin azaldığını, 221 kişi işgücü imkânlarının azaldığını, 214 kişi şehri ilgilendiren konularda halkın fikrinin alınmadığını, 179 kişi yerel yönetimin etkin olmadığını, 168 kişi şehrin tanınırlığının ve imajının azaldığını ve olumsuz yönde olduğunu belirtmiştir.

Tablo 13
Halkın Şehrin Performans Seviyesine İlişkin Algılarının Frekans Dağılımları

	f	%	Birikimli Yüzde
İyi	126	29,4	29,4
Orta	187	43,7	73,1
Kötü	115	26,9	100,0
Toplam	428	100,0	

Halkın performans açısından şehri ilçeleriyle bir bütün olarak değerlendirmesi istediğinde % 26,9'u kötü, % 43,7'si orta, % 29,4 ise iyi olarak değerlendirmiştir. Bu yüzdeler aynı zamanda şehrin algılanan performans seviyesinin iyi olmadığı sonucuna götürmektedir.

3.4.1.2. Halka İlişkin Diğer Bulgular

Tokat'ta halk açısından yönetsel faktörlerin ve şehrin sahip olduğu cazibe faktörlerinin pazar odaklılık üzerindeki etkisini belirlemek için yönetsel faktörler ve cazibe faktörleri bağımsız değişken olarak, pazar odaklılık ise bağımlı değişken olarak regresyon analizine dâhil edilmiştir.

Regresyon analizi sonucunda, bağımsız değişkenler olan yönetsel faktörlerin ve cazibe faktörlerinin bağımlı değişken olan Pazar odaklılık üzerindeki etkisini ima eden modelin anlamlı olduğu bulunmuştur. $F= 98,169$, $p<0,005$.

Tablo 14
Regresyon Analizi Sonuçları

Faktörler	Pazar Odaklılık			
	R	R ²	β	t
Cazibe Faktörleri	0,562	0,316	0,035	0,865
Yönetsel Faktörler			0,556	13,735
Faktörler ve Pazar Odaklılık İçin Uyarlanmış R²	0,313			

Regresyon analizinin sonuçlarına göre araştırmacının hazırladığı ölçek ile ölçülen yönetsel faktörlerin pazar odaklılık üzerinde bir etkisi olduğu cazibe faktörlerinin ise pazar odaklılık üzerinde bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Bağımsız değişken olarak ele aldığımız yönetsel faktörler bağımlı değişken olarak ele aldığımız pazar odaklılığın % 31'ini açıklamaktadır. Diğer deyişle, pazar odaklılıktaki % 100'lük değişimin % 31'lik kısmı yönetsel faktörlerden kaynaklanmaktadır.

3.4.1.3. Yöneticilerin Demografik Bilgileri

Aşağıdaki tabloda yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 15
Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Değişken		f	%		Değişken	f	%
Cinsiyet	Kadın	3	3,7	Çalıştığı Birim	CHP	4	4,9
	Erkek	78	96,3		AKP	13	16,0
Toplam		81	100		Belediye	12	14,8
Yaş	25-29	2	2,5		KOSGEB	1	1,2
	30-34	7	8,6		Kalkınma Ajansı	2	2,5
	35-39	12	14,8		MHP	3	3,7
	40-44	17	21,0		İl Özel İdaresi	1	1,2
	45-49	16	19,8		Kent Konseyi	11	13,6
	50 ve üzeri	27	33,3		Esnaf Kefalet	8	9,9
Toplam		81	100		TESOB	7	8,6
Eğitim	Lise	23	28,4	Ticaret Odası	7	8,6	
	Önlisans	10	12,3	Valilik	12	14,8	
	Lisans	40	49,4	Toplam		81	100
	Yüksek lisans	6	7,4	Görev	Üye	35	43,2
	Doktora	2	2,5		Başkan	7	8,6
Toplam		81	100		Başkan Yrd.	3	3,7
Doğum Yeri	Tokat	67	82,7		Müdür	1	1,2
	Başka Şehir	14	17,3		Şube Müdürü	9	11,1
Toplam		81	100		İl Koordinatörü	1	1,2
Farklı İlde Görev	Evet	29	35,8		İl Müdürü	10	12,3
	Hayır	52	64,2		Genel Sekreter	2	2,5
Toplam		81	100		Vali Yrd.	3	3,7
					Çalış. Grubu Baş.	10	12,3
				Toplam		81	100

Yöneticiler demografik değişkenler itibariyle incelendiğinde cinsiyet açısından erkeklerin, yaş aralığı açısından 50 ve üzeri yaş aralığının, eğitim açısından lisans mezunlarının, doğum yeri olarak Tokatlı olanların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Cinsiyet açısından tablo incelendiğinde kadın yönetici sayısının 3 olması dikkat çekicidir. Bu sonuç Türkiye'nin kadın yönetici dağılımına da aynı zamanda paralellik göstermektedir. Bir diğer dikkat çekici nokta ise yaş aralığının yüksek oluşudur. 30-34 ile 35-39 yaş aralığında yönetici sayısı az denecek ölçüdedir. Ankete katılan 52 kişi, yönetici olarak farklı bir ilde görev yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler görevleri itibariyle değerlendirildiğinde çalışmaya vali yardımcıları, belediye başkanı, valiliğe bağlı il müdürleri, belediyeye bağlı şube müdürleri, siyasi parti başkanları, sivil toplum kuruluşlarının yöneticileri katılmıştır.

Tablo 16
Yöneticilerin Kendilerini Pazar Odaklı Algılamalarına İlişkin Ortalamalar

Sıra	İfadeler	Ortalama
1	Yaşadığım şehrin yöneticileri kendilerini halkın ihtiyaçlarına hizmet etmeye adanmışlardır.	2,80
2	Yaşadığım şehrin yöneticileri halkın hizmetlerden memnun olup olmadıklarını sürekli takip ederler.	2,70
3	Yaşadığım şehrin yöneticileri şehrin kalkınma (gelişme) politikalarını halkın istek, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak hazırlarlar.	2,82
4	Yaşadığım şehrin yöneticileri halkın bütün kesimlerine hitap edecek hizmetler sunarlar.	2,95
5	Şehrimizle ilgili faaliyetlerin (hizmetlerin) sunulmasında yöneticilerimiz daima toplumsal faydayı gözetirler.	3,25
6	Şehrimizde halktan gelen şikâyetleri değerlendiren birimler şikâyetlere hızlı bir şekilde cevap verirler.	2,96
1	Yaşadığım şehrin yöneticileri çevre şehirlerdeki gelişmeler ve o şehirlerin uygulamaları (ve stratejileri) ile ilgili sürekli olarak bilgi toplarlar.	2,66
2	Yaşadığım şehrin yöneticileri şehrin avantajlı olduğu alanlara (tarım, turizm, sanayi, eğitim vb.) yatırım yapılmasını teşvik ederler.	3,04
3	Yaşadığım şehrin yöneticileri şehrimiz için faydalı olabilecek kişi ve yatırımcıları şehre çekmek için gayret gösterirler.	3,00
4	Yaşadığım şehrin yöneticileri şehrimiz için gelecekte rakip olabilecek şehirlerdeki gelişmeleri yakından izlerler.	2,67
5	Yaşadığım şehrin yöneticileri çevre şehirlerle ortak fayda sağlamak amacıyla işbirliği yapmaktadır.	2,90
1	Şehrimizdeki tüm resmi ve yarı resmi birimler arasında düzenli bir bilgi paylaşımı bulunmaktadır.	2,97
2	Şehrimizin tüm birimleri birbirlerinin isteklerine karşı duyarlıdır.	3,08
3	Şehrimizdeki tüm yönetim birimleri arasında güçlü bir işbirliği vardır.	2,74
4	Halkın yaşadığı şehirden daha fazla memnun olması için yapılması planlanan faaliyetlere ilişkin bilgiler şehirdeki tüm ilgili birimler arasında paylaşılır.	2,76
5	Şehrimizin sahip olduğu tüm kaynaklar şehirdeki tüm hizmet birimleri arasında paylaşılır.	2,66
6	Şehrimizin tüm hizmet birimleri halka hizmet sunmak konusunda üzerine düşeni yaparlar.	2,98
1	Yaşadığım şehrin yöneticileri arasında şehirle ilgili vizyon (ileri görüşlülük-görüş birliği) birliği söz konusudur.	2,71
2	Yaşadığım şehrin yöneticilerinin şehirle ilgili ortak amaçları (şehrin menfaatleriyle uyum içinde olan amaçlar) vardır.	3,08
3	Şehrimizin yöneticileri şehirle ilgili konularda farklı fayda ve beklentiler gözetirler.	3,30
4	Şehrimizde yöneticiler yönetim konularında birbirlerine destek olmaktadır.	2,88
5	Şehirle ilgili konularda yöneticilerimiz girişimci (yenilikçi, yaratıcı ve risk alabilecek) bir ruha sahiptirler.	2,71

Tablo 16'nın devamı

Sıra	İfadeler	Ortalama
6	Yaşadığım şehrin yöneticileri başarılı bir yönetim geleneği ve kültürüne sahiptirler.	2,81
7	Şehrimizin tüm yöneticileri şehrin başarısı için siyasi görüş farklılıkları gözetmeksizin birlikte çalışabilirler.	2,80
8	Yaşadığım şehrin yöneticileri güçlü ve etkin siyasi ilişkilere (bağlantılara) sahiptirler.	2,72
Faktör1	Müşteri Odaklılık	2,91
Faktör2	Rakip Odaklılık	2,85
Faktör3	Departmanlar arası Koordinasyon	2,87
Faktör4	Pazar Odaklılık	2,88
Faktör5	Yönetim Faktörleri	2,88

Araştırmaya katılan yöneticilerin ifadelere verdikleri puan ortalamaları değerlendirildiğinde ortalamanın 3 olduğu görülmektedir. Bu ortalama “Kararsızım” ifadesine denk gelmektedir. Özellikle 3,30 ortalamayla “Şehrimizin yöneticileri şehirle ilgili konularda farklı fayda ve beklentiler gözetirler”; 3,25 ortalamayla “Şehrimizle ilgili faaliyetlerin (hizmetlerin) sunulmasında yöneticilerimiz daima toplumsal faydayı gözetirler”; 3,08 ortalamayla “Yaşadığım şehrin yöneticilerinin şehirle ilgili ortak amaçları (şehrin menfaatleriyle uyum içinde olan amaçlar) vardır” ifadeleri en yüksek ortalamalara sahip ifadelerdir. Bu ortalamalarla yöneticiler bu ifadeler konusunda kararsız oldukları ifade etmek istemişlerdir. Bu kararsızlık aslında yöneticilerin her birinin şehirle ilgili konularda farklı beklentilerinin olduğunu, hizmet verirken toplumsal faydayı gözetmediklerinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Ortalama açısından en düşük ifadeler; “Yaşadığım şehrin yöneticileri çevre şehirlerdeki gelişmeler ve o şehirlerin uygulamaları (ve stratejileri) ile ilgili sürekli olarak bilgi toplarlar”, “Şehrimizin sahip olduğu tüm kaynaklar şehirdeki tüm hizmet birimleri arasında paylaşılır”, “Şehirle ilgili konularda yöneticilerimiz girişimci (yenilikçi, yaratıcı ve risk alabilecek) bir ruha sahiptirler” ve “Yaşadığım şehrin yöneticileri arasında şehirle ilgili vizyon (ileri görüşlülük-görüş birliği) birliği söz konusudur” ifadeleridir. Yöneticiler, şehirdeki yöneticilerin rakip şehirlerin stratejileri ve uygulamaları ile ilgili hiçbir veri toplanmadığını, şehrin kaynaklarının şehirdeki kurumlar arasında eşit paylaşılmadığını, yöneticilerin yenilikçi, yaratıcı, risk alabilecek bir yapıda olmadıklarını ve şehirdeki tüm birimlerin yöneticilerinin şehirle ilgili ortak bir vizyona sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 17
Yöneticilerin Şehrin Çekiciliği ve İmajı Ölçeğindeki Algılarına İlişkin Ortalamaları

Sıra	İfadeler	Ortalama
1	Şehrin coğrafi konumu	4,08
2	Şehrin sahip olduğu insan kaynakları	4,22
3	Şehirde yaşayanların eğitim seviyesi	4,19
4	Şehrin sahip olduğu altyapı imkânları	4,30
5	Şehrin ulaşım imkânlarının yeterli olması	4,53
6	Şehirdeki girişimci kültürünün varlığı	4,43
7	Şehrin sahip olduğu doğal kaynaklar	4,35
8	Şehrin elverişli tarım arazilerine sahip olması	4,07
9	Şehirdeki işletmelerin ürettiği ürün/hizmetlerin çeşitliliği	4,23
10	Şehirde hizmetlerin şehirde yaşayanlara ulaştırılabilirliği	4,29
11	Yerel yönetimin etkinliği	4,56
12	Şehrin sahip olduğu teşvik edici bir yatırım ortamı	4,22
13	Şehirdeki yöneticilerin ileri görüşlülüğü	4,45
14	Şehrin gelişmişlik (kalkınmışlık) düzeyi	4,32
15	Şehrin çevresindeki illerin (rakiplerin) durumu	3,77
16	Şehrin yürüttüğü pazarlama faaliyetleri	4,12
17	Şehrin yürüttüğü tanıtım (şehir tanıtım günleri, fuarlar, festivaller, billboard ilanları vb.) faaliyetleri	4,43
18	Şehrin ileri gelenlerinin lobi ve destek faaliyetlerinde bulunması	4,34
19	Şehrin resmi internet sitesinin etkinliği	3,81
20	Şehirdeki özel ve kamu kurumları arasında işbirliğinin olması	4,34
Toplam		4,25

Tüm ifadelerin ortalamasında bakıldığında 4,25 gibi yüksek bir ortalama göze çarpmaktadır. Bu oran, sıralanan ifadelerin şehrin cazibe noktası haline gelmesi açısından son derece önemli olduğu görüşünü yansıtmaktadır. Ayrıca bu oran halkın cazibe faktörlerini değerlendirdiği orandan daha yüksektir.

Yöneticilerden bir şehrin çekiciliği ve imajı açısından yukarıdaki faktörlerin ne derece önemli olduğunu belirtmeleri istendiğinde ilk sırada “Yerel yönetimin etkinliği”, ikinci sırada “Şehrin ulaşım imkânlarının yeterli olması” üçüncü sırada “Şehirdeki yöneticilerin ileri görüşlülüğü” gibi faktörler yer almaktadır.

“Şehrin çevresindeki illerin (rakiplerin) durumu”, “Şehrin resmi internet sitesinin etkinliği”, “Şehrin elverişli tarım arazilerine sahip olması” gibi faktörlerin şehrin çekiciliği açısından diğer faktörlerden daha az öneme sahip olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 18
Yöneticilerin Şehirde Yaşanan Değişim İfadelerine İlişkin Algılarının Ortalamaları

Sıra	İfadeler	Ortalama
1	Şehrimizdeki sosyal hayat (kültür-sanat-eğlence)	2,07
2	Şehrimizin altyapı sistemleri	2,12
3	Şehrimizin çevre düzenlemesi	2,09
4	Şehrimizin ulaşım altyapısı ve ulaşım imkânları	2,29
5	Şehrimizin sanayisi	1,67
6	Şehrimizdeki kurumlar arası işbirliği	1,95
7	Şehrimizdeki yerel yönetimin etkinliği	1,81
8	Şehrimizdeki işgücü imkânları	1,85
9	Şehrimizin turizm potansiyeli	1,97
10	Şehrimizin eğitim kalitesi	2,34
11	Şehrimizdeki girişimcilik kültürü	2,13
12	Şehrimizin milli ekonomiye (GSMH) katkısı	2,01
13	Şehrimizdeki eğitim kurumlarının başarısı	2,37
14	Şehrimizdeki üniversitenin başarısı	2,50
15	Şehrimizin yaşam kalitesi	2,20
16	Şehrimizdeki barınma ve konut imkânları	2,74
17	Şehrimizdeki sağlık hizmetlerinin kalitesi	2,74
18	Şehrimizdeki belediye hizmetlerinin yeterliliği	1,76
19	Şehrimizi ilgilendiren konularda halkın fikrinin alınması	1,86
20	Şehrimizin tanınırlığı ve imajı	1,87
21	Şehrimizdeki halkın yöneticilerine yönelik güveni	1,71
22	Şehrimizdeki alışveriş imkânları	2,64
23	Şehrimizdeki halkın şehirden duyduğu genel memnuniyet	1,90
Toplam		2,11

Yöneticilerin yaşadıkları şehirde yaşanan değişim ifadelerine verdikleri cevapların ortalamasına bakıldığında çoğu göstergenin olumlu yönde değişmediği sonucu ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin de halkın şehirle ilgili genel memnuniyet düzeyinin değişmediği hatta düştüğü yönünde bir görüşe sahip oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Özellikle “Şehrimizin sanayisi”, “Şehrimizdeki halkın yöneticilerine yönelik güveni”, “Şehrimizdeki yerel yönetimin etkinliği” “Şehrimizdeki işgücü imkânları” gibi ifadeler ortalamalar içerisinde en düşük ifadeler olarak göze çarpmaktadır.

En yüksek ortalamaya sahip ifadeler ise “Şehrimizdeki barınma ve konut imkânları”, “Şehrimizdeki sağlık hizmetlerinin kalitesi”, “Şehrimizdeki alışveriş imkânları” ve “Şehrimizdeki üniversitenin başarısı” ifadeleridir. Yöneticiler ve halk aynı ifadelerde benzer algıya sahiptir. Bu sonuç yöneticilerin bu konuda objektif davrandığını ortaya koymaktadır. Fakat yöneticilerin bu olumlu algısı, yerel yönetimin ve yerel inisiyatiflerin bu gelişmeleri kendi başarısı olarak değerlendirmesi yönetim körlüğüne sebep olmaktadır Bu başarının merkezi hükümetin politikalarının bir yansıması olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Tablo 19
Yöneticilerin Şehirde Yaşanan Değişimlerine İlişkin Algılarının Frekans Dağılımları

Sıra	İfadeler	Azaldı		Değişme di		Arttı		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	Şehrimizdeki sosyal hayat (kültür-sanat-eğlence)	19	23,5	37	45,7	25	30,9	81	100
2	Şehrimizin alt yapı sistemleri	14	17,3	43	53,1	24	29,6	81	100
3	Şehrimizin çevre düzenlemesi	21	25,9	31	38,3	29	35,8	81	100
4	Şehrimizin ulaşım altyapısı ve ulaşım imkânları	11	13,6	35	43,2	35	43,2	81	100
5	Şehrimizin sanayisi	36	44,4	35	43,2	10	12,3	81	100
6	Şehrimizdeki kurumlar arasındaki işbirliği	21	25,9	43	53,1	17	21,0	81	100
7	Şehrimizdeki yerel yönetimin etkinliği	34	42,0	28	34,6	19	23,5	81	100
8	Şehrimizdeki işgücü imkânları	29	35,8	35	43,2	17	21,0	81	100
9	Şehrimizin turizm potansiyeli	18	22,2	47	58,0	16	19,8	81	100
10	Şehrimizin eğitim kalitesi	11	13,6	31	38,3	39	48,1	81	100
11	Şehrimizdeki girişimcilik kültürü	16	19,8	38	46,9	27	33,3	81	100
12	Şehrimizin milli ekonomiye (GSMH) katkısı	22	27,2	36	44,4	23	28,4	81	100
13	Şehrimizdeki eğitim kurumlarının başarısı	11	13,6	29	35,8	41	50,6	81	100
14	Şehrimizdeki üniversitenin başarısı	5	6,2	30	37,0	46	56,8	81	100
15	Şehrimizin yaşam kalitesi	16	19,8	32	39,5	33	40,7	81	100
16	Şehrimizdeki barınma ve konut imkânları	1	1,2	19	23,5	61	75,3	81	100
17	Şehrimizdeki sağlık hizmetlerinin kalitesi	5	6,2	11	13,6	65	80,2	81	100
18	Şehrimizdeki belediye hizmetlerinin yeterliliği	35	43,2	30	37,0	16	19,8	81	100
19	Şehrimizi ilgilendiren konularda halkın fikrinin alınması	28	34,6	36	44,4	17	21,0	81	100
20	Şehrimizin tanınırlığı ve imajı	28	34,6	35	43,2	18	22,2	81	100
21	Şehrimizdeki halkın yöneticilerine yönelik güveni	35	43,2	34	42,0	12	14,8	81	100
22	Şehrimizdeki alışveriş imkânları	4	4,9	21	25,9	56	69,1	81	100
23	Şehrimizdeki halkın şehirden duyduğu genel memnuniyet	31	38,3	27	33,3	23	28,4	81	100

Yöneticilerin şehirde yaşanan değişimlere verdikleri cevaplara bakıldığında 36 kişi şehrin sanayisinin gerilediğini, 35 kişi halkın yöneticilerine yönelik güveninin azaldığını, 35 kişi belediye hizmetlerinin yetersiz olduğunu, 34 kişi yerel yönetimin etkin olmadığını ifade etmişlerdir. 47 kişi turizm potansiyelinin değişmediğini, 43 kişi alt yapı sistemlerinde hiçbir değişiklik olmadığını ifade ederken 35 kişi ulaşım altyapısının ve ulaşım imkânlarının arttığı, 33 yönetici de yaşam kalitesinin arttığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Fakat bu olumlu algılamalarda sorun yine merkezi hükümet politikalarının başarısının kendi politikalarının sonucunda ulaşılmış başarılar gibi algılanmasında yatmaktadır.

Tablo 20
Yöneticilerin Şehrin Performans Seviyesine İlişkin Algılarının Frekans Dağılımları

	f	%	Birikimli Yüzde
İyi	37	45,7	45,7
Orta	37	45,7	91,4
Kötü	7	8,6	100,0
Toplam	81	100,0	

Yöneticiler performans açısından şehri ilçeleriyle bir bütün olarak değerlendirdiklerinde % 8,6'sı kötü, % 45,7'si orta, % 45,7'si ise iyi olarak değerlendirmiştir. Bu yüzdeler aynı zamanda şehrin algılanan performans seviyesinin yöneticiler tarafından iyi olarak algılandığı göstermektedir. Bu sonuç yöneticilerin şehrin başarısını kendi başarıları olarak değerlendirmelerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin şehrin performans seviyesini düşük olarak ifade etmeleri doğal olarak kendi başarısızlıklarının bir sonucu olarak görüleceğinden sonucun bu şekilde olması beklenen bir durumdur.

3.4.1.4. Yöneticilere İlişkin Diğer Bulgular

Tokat'ta yöneticiler açısından yönetsel faktörlerin ve şehrin sahip olduğu cazibe faktörlerinin pazar odaklılık üzerindeki etkisini belirlemek için yönetsel faktörler ve cazibe faktörleri bağımsız değişken olarak, pazar odaklılık ise bağımlı değişken olarak regresyon analizine dâhil edilmiştir.

Regresyon analizi sonucunda, bağımsız değişkenler olan yönetsel faktörlerin ve cazibe faktörlerinin bağımlı değişken olan Pazar odaklılık üzerindeki etkisini ima eden modelin anlamlı olduğu bulunmuştur. $F=147,479$, $p<0,005$.

Tablo 21
Regresyon Analizi Sonuçları

Faktörler	Pazar Odaklılık			
	R	R ²	β	T
Cazibe Faktörleri	0,889	0,791	-0,040	-0,762
Yönetmel Faktörler			0,893	17,140
Faktörler ve Pazar Odaklılık İçin Uyarlanmış R²	0,785			

Regresyon analizinin sonuçlarına göre araştırmacının hazırladığı ölçek ile ölçülen yönetmel faktörlerin pazar odaklılık üzerinde bir etkisi olduğu cazibe faktörlerinin ise pazar odaklılık üzerinde bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Bağımsız değişken olarak ele aldığımız yönetmel faktörler bağımlı değişken olarak ele aldığımız Pazar odaklılığın % 79'unu açıklamaktadır. Diğer değişle, Pazar odaklılıktaki % 100'lük değişimin % 79'luk kısmı yönetmel faktörlerden kaynaklanmaktadır.

3.5. Hatay Örneği

Hatay Türkiye'nin en önemli eski yerleşim yerlerinden biridir. Yapılan arkeolojik araştırmalarda milattan önce 100.000 ile 40.000 yılları arasına tarihlenen bulgulara ulaşılmıştır. İl toprakları ilk Tunç Çağından itibaren Akat Beyliği ve M.Ö. 1800-1600 yılları arasında Yamhad Krallığına bağlı bir beyliğin sınırları içerisinde yer almıştır. Daha sonra MÖ 17. yüzyıl sonlarında Hititlerin ve MÖ 1490 yıllarında Mısır'ın egemenliğine girmiştir. Ardından Urartular, Asurlular ve Persler'in egemenliğine girdi.

MÖ 300 yılında Antakya kurulmuş ve şehir hızla gelişmiştir. Şehir MÖ 64 yılında Roma İmparatorluğu'na katılmış ve imparatorluğun Suriye eyaletinin başkenti olmuştur. İslam ordusu tarafından fethedilmiş, Emevi ve Abbasi egemenliğinde kalmıştır. Daha sonra 877'de Tolunoğulları'nın fethettiği topraklar sırayla İhşitler ve Selçuklular tarafından yıkılan Halep merkezli Hamdanoğulları (Beni Hamdan/Hamdânîler) egemenliğine girdi. 969 yılında Bizans İmparatorluğunun topraklarına katılan il 11-12.yüzyıllarda Haçlı Seferleri sırasında da önemli rol oynamıştır. 18 Mayıs 1268'de Antakya Memlûk Devleti tarafından Haçlıların elinden alınmıştır.

1516'da Yavuz Sultan Selim bu toprakları ele geçirmiş ve Osmanlı İmparatorluğu dönemi başlamıştır. Memlûk Devletinden zapt edilen Antakya, Osmanlı İmparatorluğu'nda önce Halep'e bağlı bir sancak ve daha sonra kaza olarak

yönetilmiştir. Bu dönemde Antakya, Asi Nehri ile Habib Neccar Dağı arasındaki dar ve meyilli alanda, 1,5-2 km²'lik bir alan üzerine yerleşmiş orta büyüklükte bir şehirdi. Osmanlı İmparatorluğu'nun Hatay'daki hâkimiyeti 1918 yılına kadar devam etti.

Mondros Mütarekesinden sonra Fransız işgaline uğrayan ve 1921 yılında Türkiye Cumhuriyeti sınırları dışında kalan Antakya, İskenderun ve havalisinde İskenderun Sancağı adıyla bir yönetim kuruldu. 2 Eylül 1938'de bu sancakta kurulan "Hatay Cumhuriyeti"nin cumhurbaşkanı Tayfur Sökmen, başbakanı Abdurrahman Melek, meclis başkanı Abdülğani Türkmen, milli marşı İstiklâl Marşı olmuştur.

Hatay Devlet Meclisi 23 Temmuz 1939 tarihinde Türkiye'ye iltihak kararı almıştır. 23 Haziran 1939'da "Hatay" adıyla bir vilâyet olarak Türkiye'ye katılmıştır.

Hatay ili coğrafi konum olarak Türkiye'nin en güneydeki ilidir. Akdeniz'in doğu şeridinde 35° 52' - 37° 4' kuzey enlemleri ile 35° 40' - 36° 35' boylamları arasında yer alan Hatay'ın doğusunda ve güneyinde Suriye, batısında Akdeniz, kuzeybatısında Adana, kuzeyinde Osmaniye ve kuzeydoğusunda Gaziantep bulunur.

Sosyal ve Demografik: 2012 yılında il ve ilçe merkez nüfusunun toplam nüfusa oranı % 50,1'dir. Nüfusun 742 590 kişisi şehirlerde yaşarken, 741 084 kişisi belde ve köylerde yaşamaktadır. İl merkezi nüfusu 216 960'tır.

Hatay ilinde genç nüfusun ağırlığı dikkat çekicidir. 2012 yılında il nüfusunun % 46'sı 25 yaşın altında olup, % 42 olan Türkiye oranının üzerindedir. 25-65 yaş arası nüfus, toplam nüfusun % 48'i olup, % 51 olan Türkiye oranının altında, 65 yaş üstü nüfus ise toplam nüfusun % 5'i olup, % 7 olan Türkiye oranının altındadır.

2012 yılı Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi verilerine göre ilin kilometrekareye 255 kişi olan nüfus yoğunluğu, 98 olan ülke nüfus yoğunluğunun üstündedir. İl nüfus yoğunluğu bakımından Türkiye sıralamasında 6. sırada yer almaktadır. İlin nüfus artış hızı % 6,39'dur. Aynı yılda 6 yaş üzeri nüfus için okuryazarlık oranı % 96,91 olup Türkiye sıralamasında 18. sıradadır.

2011-2012 yılları için Hatay ilinin % -5,3 net göç hızı ile göç verdiği anlaşılmaktadır.

Hatay 2012 yılında;

- Ortalama hanehalkı büyüklüğü 4,19 ile 20. Sırada

- Kaba evlenme hızı % 8,9 ile 12. Sırada
- İlkokulda öğretmen başına düşen 20 öğrenci sayısı ile 22. sırada bulunmaktadır.

Ekonomik yapı: Hatay ilinin ekonomik hayatına hakim sektörler; ticaret, tarım, sanayi, ulaştırma (nakliyecilik) ve inşaat sanayidir. Hatay ilinden demir-çelik mamulleri, otomobil filtre imalatı, tarım araç ve gereçleri imalatı ve satışı ile tarımsal ürünlerden başta yaş sebze ve meyve ile narenciye üretim ve ihracatı yoğun olarak yapılmaktadır. Hatay taşımacılık sektöründe İstanbul'dan sonra en fazla filoya sahip ikinci ildir.

İlde özellikle 1970 yılında faaliyete geçen demir-çelik fabrikasıyla birlikte, İskenderun, Dört Yol- Payas çevresinde demir-çeliğe dayalı sanayi faaliyetleri yoğunluk kazanmıştır. Bu faaliyetlerin, Hatay'daki imalat sanayinin temelini oluşturduğu söylenebilir. Diğer taraftan ilde pamuk ve zeytin gibi tarım ürünlerine bağlı sanayi kolları da gelişme göstermiştir. Özetle ildeki bütün sanayi faaliyetleri, Antakya, İskenderun ve Payas olmak üzere 3 organize sanayi bölgesi ile Antakya, İskenderun, Dört Yol, Payas, İskenderun 5 Temmuz, Antakya Deri Kösele olmak üzere 6 küçük sanayi sitesi çatısı altında toplanmıştır.

Hatay ili 2011 yılı işsizlik oranı % 10,8 ile Türkiye sıralamasında 10. sırada, işgücüne katılma oranı % 45,8 ile 58. sırada ve istihdam oranı % 40,9 ile 64. sırada yer almaktadır.

Hatay 2011 yılında, toplam elektrik tüketiminde 5 164 831 MWh ile 8. sırada kişi başına sanayi elektrik tüketimi ise 2 477 KWh ile 10. sırada yer almaktadır.

2012 yılı geçici verilerine göre, Hatay ili yaptığı 2.040 Milyon \$ ihracat ile Türkiye sıralamasında 9. sırada yer almaktadır.

Hatay'da çeşitli madenler bulunmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz. Dört Yol'da demir ve alüminyum, İskenderun'da krom ve demir, Hassa'da bakır, çinko, kurşun ve alüminyum, Kırıkhan'da demir, Altınözü'nde kükürt, Yayladağı'nda fosfat, Antakya merkezde asbest ve altın yatakları bulunmaktadır.

Hatay ili, toplam tarımsal alan bakımından Türkiye'nin 41. ili konumundadır. Hatay'ın 2012 yılında toplam tarımsal alanı 254 983 ha'dır. Bu alanın 248 231 hektarı toplam işlenen tarım alanı, geri kalan 6 752 hektarı ise nadasa bırakılmış alandır.

Hatay ili, bitkisel üretimde toplam maydanoz, erik, pazı, turunçgiller, marul, havuç, kabak, bezelye, bamyaya, pamuk, havuç, nane, patlıcan, zeytin, sarımsak, soğan, şalgam, yenedünya ve Trabzon hurması gibi ürünlerde ilk sıralarda yer almaktadır. İl tarımsal alanda bitkisel ağırlıklı üretimi ile ön plana çıkmaktadır.

Kültürel: Hatay ili tarih boyunca çeşitli medeniyetlere ev sahipliği yapmış bir kenttir. Halen bünyesinde üç semavi din ve bunların mezheplerine mensup topluluklar barış içerisinde yaşamaktadırlar.

Önemli bir inanç turizmi merkezi olan Hatay'da, dünyanın ilk Katolik Kilisesi olan Saint Pierre Kilisesi bulunmaktadır. Hıristiyanlık tarihinde önemli bir yere sahip olan Hatay, aynı zamanda dört büyük patriklik merkezinden biridir.

Habib-i Neccar Camii Anadolu'da yapılan ilk camii olarak bilinir. Camii Roma dönemine ait bir pagan tapınağının üzerine inşa edilmiştir. Günümüzdeki cami Osmanlı dönemi eseridir, etrafı medrese odaları ile çevrilidir

Hatay'da 18 halk kütüphanesi, 27 sinema salonu, 8 tiyatro salonu ve 2 müze bulunmaktadır.

3.5.1. Verilerin Analizi

Hatay'a ilişkin verilerden elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir.

3.5.1.1. Halk Demografik Bilgiler

Tablo 22
Halkın Demografik Özellikleri

Değişken		f	%		Değişken	f	%	
Cinsiyet	Kadın	159	37,4	Eğitim	Okuryazar	0	0	
	Erkek	266	62,6		İlkokul	31	7,3	
Toplam		425	100		Ortaokul	54	12,7	
Yaş	18-24	48	11,3		Lise	129	30,4	
	25-34	137	32,2		Önlisans	59	13,9	
	35-44	124	29,2		Lisans	130	30,6	
	45-54	75	17,6		Lisansüstü	22	5,2	
	55-64	34	8,0		Toplam		425	100
	65 ve üzeri	7	1,6		Meslek	Esnaf	58	13,6
Toplam		425	100			Ev hanımı	37	8,7
Gelir	750 TL'den az	80	18,8	İşçi		72	16,9	
	751-1500	133	31,3	Memur		96	22,6	
	1501-2250	110	25,9	Çiftçi		6	1,4	
	2251-3000	61	14,4	Emekli		25	5,9	
	3001-3750	13	3,1	Öğrenci		21	4,9	
	3751-4500	10	2,4	Sanayici/tüccar		5	1,2	
	4501 TL ve üzeri	18	4,2	Serbest meslek		25	5,9	
Toplam		425	100	Akademisyen		13	3,1	
				Diğer	67	15,8		
				Toplam		425	100	

Ankete katılanların cinsiyetleri açısından dağılımına bakıldığında % 37,4'ü kadın % 62,6'sı ise erkektir. Oysaki cinsiyetin nüfus içerisindeki dağılımına bakıldığında 2012 verilerinde Hatay'da kadınların (% 49,9) erkeklerden (% 50,1) oran olarak az olduğu görülmektedir. Ankete katılım bağlamında da nüfus oranına yakın bir katılım görülmektedir. Yaş dağılımları açısından katılımcılar incelendiğinde daha çok 25-34 (% 32,2) ile 35- 44 (% 29,2) arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Ankete katılanların % 31,3'ü 751-1500 TL, % 25,9'u 1501-2250 TL, % 18,8'i 750 TL'den az gelir elde etmektedir. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında ilkokul % 7,3, ortaokul % 12,7, lise % 30,4, önlisans % 13,9, lisans % 30,6, lisansüstü ise % 5,2'dir. Bu oranlar Türkiye ortalamasında göre Hatay'da eğitim düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Mesleklere gruplarına bakıldığında ilk sırayı memurların (% 22,6), ikinci sırayı işçilerin (% 16,9), üçüncü sırayı diğer meslek sahiplerinin (% 15,8), dördüncü sırayı esnafın (% 13,6), beşinci sırayı ev hanımlarının (% 11) ve bu sırayı diğer meslek gruplarının takip ettiği görülmektedir.

Tablo 23
Halkın Yöneticileri Pazar Odaklı Algılamalarına İlişkin Ortalamalar

Sıra	İfadeler	Ortalama
1	Yaşadığım şehrin yöneticileri kendilerini halkın ihtiyaçlarına hizmet etmeye adanmışlardır	2,69
2	Yaşadığım şehrin yöneticileri halkın hizmetlerden memnun olup olmadıklarını sürekli takip ederler.	2,70
3	Yaşadığım şehrin yöneticileri şehrin kalkınma (gelişme) politikalarını halkın istek, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak hazırlarlar.	2,74
4	Yaşadığım şehrin yöneticileri halkın bütün kesimlerine hitap edecek hizmetler sunarlar.	2,75
5	Şehrimizle ilgili faaliyetlerin (hizmetlerin) sunulmasında yöneticilerimiz daima toplumsal faydayı gözetirler.	2,86
6	Şehrimizde halktan gelen şikâyetleri değerlendiren birimler şikâyetlere hızlı bir şekilde cevap verirler.	2,65
1	Yaşadığım şehrin yöneticileri çevre şehirlerdeki gelişmeler ve o şehirlerin uygulamaları (ve stratejileri) ile ilgili sürekli olarak bilgi toplarlar.	2,84
2	Yaşadığım şehrin yöneticileri şehrin avantajlı olduğu alanlara (tarım, turizm, sanayi, eğitim vb.) yatırım yapılmasını teşvik ederler.	3,00
3	Yaşadığım şehrin yöneticileri şehrimiz için faydalı olabilecek kişi ve yatırımcıları şehre çekmek için gayret gösterirler.	2,88
4	Yaşadığım şehrin yöneticileri şehrimiz için gelecekte rakip olabilecek şehirlerdeki gelişmeleri yakından izlerler.	2,91
5	Yaşadığım şehrin yöneticileri çevre şehirlerle ortak fayda sağlamak amacıyla işbirliği yapmaktadır.	2,94
1	Şehrimizdeki tüm resmi ve yarı resmi birimler arasında düzenli bir bilgi paylaşımı bulunmaktadır.	2,99
2	Şehrimizin tüm birimleri birbirlerinin isteklerine karşı duyarlıdırlar.	2,87
3	Şehrimizdeki tüm yönetim birimler arasında güçlü bir işbirliği vardır.	2,84
4	Halkın yaşadığı şehirden daha fazla memnun olması için yapılması planlanan faaliyetlere ilişkin bilgiler şehirdeki tüm ilgili birimler arasında paylaşılr.	2,90
5	Şehrimizin sahip olduğu tüm kaynaklar şehirdeki tüm hizmet birimleri arasında paylaşılr.	2,86
6	Şehrimizin tüm hizmet birimleri halka hizmet sunmak konusunda üzerine düşeni yaparlar.	2,80
1	Yaşadığım şehrin yöneticileri arasında şehirle ilgili vizyon (ileri görüşlülük-görüş birliği) birliği söz konusudur.	2,89
2	Yaşadığım şehrin yöneticilerinin şehirle ilgili ortak amaçları(şehrin menfaatleriyle uyum içinde olan amaçlar) vardır.	3,05
3	Şehrimizin yöneticileri şehirle ilgili konularda farklı fayda ve beklentiler gözetirler.	3,13
4	Şehrimizde yöneticiler yönetim konularında birbirlerine destek olmaktadırlar.	3,11
5	Şehirle ilgili konularda yöneticilerimiz girişimci (yenilikçi, yaratıcı ve risk alabilecek) bir ruha sahiptirler.	2,88
6	Yaşadığım şehrin yöneticileri başarılı bir yönetim geleneği ve kültürüne sahiptirler.	2,90
7	Şehrimizin tüm yöneticileri şehrin başarısı için siyasi görüş farklılıkları gözetmeksizin birlikte çalışabilirler.	2,67
8	Yaşadığım şehrin yöneticileri güçlü ve etkin siyasi ilişkilere (bağlantılara) sahiptirler.	3,25
Sıra	İfadeler	Ortalama
Faktör1	Müşteri Odaklılık	2,73
Faktör2	Rakip Odaklılık	2,91
Faktör3	Departmanlar arası Koordinasyon	2,88
Faktör4	Pazar Odaklılık	2,84
Faktör5	Yönetim Faktörleri	2,98

Araştırmaya katılanların Pazar Odaklılık ölçeğinde ifadelere verdikleri puan ortalamalarına bakıldığında ise ortalamanın 2,5 ile 3 arasında değiştiği görülmektedir. Bu puan 2 “katılmıyorum” ile 3 “kararsızım” ifadeleri arasına denk gelmektedir. Bu sonuç halkın yaşadıkları şehrin yöneticilerinin pazar odaklı yönetim anlayışına sahip olup olmadıkları konusunda net bir fikre sahip olmadıklarını göstermektedir. İfadeler içerisinde 2,65 ortalamayla en düşük ortalamaya sahip ifade “Şehrimizde halktan gelen şikâyetleri değerlendiren birimler şikâyetlere hızlı bir şekilde cevap verirler” ifadesidir. Halk, şehirde hizmet sunan birimlerin müşterilerin şikâyetlerine cevap vermede yetersiz kaldığını düşünmektedir.

“Yaşadığım şehrin yöneticileri güçlü ve etkin siyasi ilişkilere (bağlantılara) sahiptirler” ifadesinin 3,25 gibi bir ortalamayla en yüksek ortalamaya sahip olmasının nedeni Adalet Bakanının Hataylı olması ve diğer yöneticilerin merkezi hükümetle olan yakın ilişkilerinden kaynaklanmaktadır.

İfadeler faktör olarak değerlendirildiğinde ise “Yönetmel” faktörün en yüksek ortalamaya, “Müşteri Odaklılık” faktörünün ise en düşük ortalamaya sahip olduğu şeklinde bir sonuç ortaya çıkmaktadır.

Tablo 24
Halkın Şehrin Çekiciliği ve İmağı Ölçeğindeki Algılarına İlişkin Ortalamalar

Sıra	İfadeler	Ortalama
1	Şehrin coğrafi konumu	4,14
2	Şehrin sahip olduğu insan kaynakları	4,09
3	Şehirde yaşayanların eğitim seviyesi	4,21
4	Şehrin sahip olduğu altyapı imkânları	4,27
5	Şehrin ulaşım imkânlarının yeterli olması	4,35
6	Şehirdeki girişimci kültürünün varlığı	4,16
7	Şehrin sahip olduğu doğal kaynaklar	4,15
8	Şehrin elverişli tarım arazilerine sahip olması	3,98
9	Şehirdeki işletmelerin ürettiği ürün/hizmetlerin çeşitliliği	4,01
10	Şehirde hizmetlerin şehirde yaşayanlara ulaştırılabilirliği	4,14
11	Yerel yönetimin etkinliği	4,10
12	Şehrin sahip olduğu teşvik edici bir yatırım ortamı	4,20
13	Şehirdeki yöneticilerin ileri görüşlülüğü	4,31
14	Şehrin gelişmişlik (kalkınmışlık) düzeyi	4,26

Tablo 24'ün devamı

Sıra	İfadeler	Ortalama
15	Şehrin çevresindeki illerin (rakiplerin) durumu	3,77
16	Şehrin yürüttüğü pazarlama faaliyetleri	3,96
17	Şehrin yürüttüğü tanıtım (şehir tanıtım günleri, fuarlar, festivaller, billboard ilanları vb.) faaliyetleri	4,10
18	Şehrin ileri gelenlerinin lobi ve destek faaliyetlerinde bulunması	3,93
19	Şehrin resmi internet sitesinin etkinliği	3,88
20	Şehirdeki özel ve kamu kurumları arasında işbirliğinin olması	4,06
Toplam		4,10

Tüm ifadelerin ortalamasında bakıldığında 4,10 gibi yüksek bir ortalama göze çarpmaktadır. Bu oran, sıralanan ifadelerin şehrin cazibe noktası haline gelmesi açısından son derece önemli olduğu görüşünü yansıtmaktadır.

Halkın bir şehrin çekiciliği ve imajı açısından yukarıdaki faktörlerin ne derece önemli olduğunu belirtmeleri istendiğinde ilk sırada “Şehrin ulaşım imkânlarının yeterli olması”, ikinci sırada “Şehirdeki yöneticilerin ileri görüşlülüğü” üçüncü sırada “Şehrin sahip olduğu altyapı imkânları” gibi faktörler yer almaktadır.

Halk, “Şehrin çevresindeki illerin (rakiplerin) durumu”, “Şehrin resmi internet sitesinin etkinliği” “Şehrin ileri gelenlerinin lobi ve destek faaliyetlerinde bulunması” gibi faktörlerin şehrin çekiciliği açısından diğer faktörlerden daha az öneme sahip olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 25
Halkın Şehirde Yaşanan Değişim İfadelerine İlişkin Algılarının Ortalamaları

Sıra	İfadeler	Ortalama
1	Şehrimizdeki sosyal hayat (kültür-sanat-eğlence)	2,16
2	Şehrimizin altyapı sistemleri	2,46
3	Şehrimizin çevre düzenlemesi	2,51
4	Şehrimizin ulaşım altyapısı ve ulaşım imkânları	2,28
5	Şehrimizin sanayisi	2,07
6	Şehrimizdeki kurumlar arası işbirliği	2,06
7	Şehrimizdeki yerel yönetimin etkinliği	2,17
8	Şehrimizdeki işgücü imkânları	1,95

Tablo 25'in devamı

Sıra	İfadeler	Ortalama
9	Şhrimizde turizm potansiyeli	2,12
10	Şhrimizde eğitim kalitesi	2,18
11	Şhrimizde girişimcilik kültürü	2,15
12	Şhrimizde milli ekonomiye (GSMH) katkısı	2,16
13	Şhrimizde eğitim kurumlarının başarısı	2,15
14	Şhrimizde üniversitenin başarısı	2,25
15	Şhrimizde yaşam kalitesi	2,17
16	Şhrimizde barınma ve konut imkânları	2,48
17	Şhrimizde sağlık hizmetlerinin kalitesi	2,38
18	Şhrimizde belediye hizmetlerinin yeterliliği	2,14
19	Şhrimizi ilgilendiren konularda halkın fikrinin alınması	1,84
20	Şhrimizin tanınırlığı ve imajı	2,22
21	Şhrimizde halkın yöneticilerine yönelik güveni	1,96
22	Şhrimizde alışveriş imkânları	2,51
23	Şhrimizde halkın şehirden duyduğu genel memnuniyet	2,05
Toplam		2,19

Halkın yaşadıkları şehirde yaşanan değişim ifadelerinin ortalamasına bakıldığında çoğu göstergenin olumlu yönde değiştiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Halkın şehirle ilgili genel memnuniyet düzeyine bakıldığında memnuniyetin arttığı yönünde bir sonuca ulaşılması mümkündür.

Özellikle “Şhrimizde işgücü”, “Şhrimizi ilgilendiren konularda halkın fikrinin alınması” “Şhrimizde halkın yöneticilerine yönelik güveni ” gibi ifadeler ortalamalar içerisinde en düşük ifadeler olarak göze çarpmaktadır. Bu oranlar, şehirde henüz katılımcı bir yönetim anlayışının olmadığını, yöneticilerin halkı bir paydaş olarak görmediğinin göstergeleri olarak değerlendirilebilir.

En yüksek ortalamaya sahip ifadeler ise “Şhrimizde alışveriş imkânları”, “Şhrimizin çevre düzenlemesi”, “Şhrimizde barınma ve konut imkânları”, “Şhrimizin altyapı sistemleri”, “Şhrimizde sağlık hizmetlerinin kalitesi”, “Şhrimizin ulaşım altyapısı ve ulaşım imkânları” ve “Şhrimizde üniversitenin başarısı” ifadeleridir.

Bu olumlu değişimler şehrin altyapı gibi temel sorunlarını hallettiğinin göstergeleri olarak değerlendirilebilir. Fakat diğer barınma ve konut imkânlarının yeterli ve sağlık

hizmetlerinin kaliteli olarak değerlendirilmesinin temel sebebi şehrin yöneticilerinin bireysel politika ve stratejileri değil merkezi hükümetin TOKİ Projeleri, sağlık alanında yapmış olduğu yatırımlar ve bunun gibi makro düzeydeki politikalarının birer sonucudur. Dolayısıyla bu durumun yerel yönetimin ya da yerel inisiyatifin başarısı olarak değerlendirilmemesi gerekmektedir.

Tablo 26
Halkın Şehirde Yaşanan Değişimlere İlişkin Algılarının Frekans Dağılımları

Sıra	İfadeler	Azaldı		Değişmedi		Arttı		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	Şehrimizdeki sosyal hayat (kültür-sanat-eğlence)	91	21,4	174	40,9	160	30,9	425	100
2	Şehrimizin alt yapı sistemleri	38	8,9	153	36,0	234	55,1	425	100
3	Şehrimizin çevre düzenlemesi	42	9,9	122	28,7	261	61,4	425	100
4	Şehrimizin ulaşım altyapısı ve ulaşım imkânları	62	14,6	178	41,9	185	43,5	425	100
5	Şehrimizin sanayisi	81	19,1	233	54,8	111	26,1	425	100
6	Şehrimizdeki kurumlar arasındaki işbirliği	73	17,2	252	59,3	100	23,5	425	100
7	Şehrimizdeki yerel yönetimin etkinliği	72	16,9	206	48,5	147	34,6	425	100
8	Şehrimizdeki işgücü imkânları	137	32,2	172	40,5	116	27,3	425	100
9	Şehrimizin turizm potansiyeli	111	26,1	151	35,5	163	38,4	425	100
10	Şehrimizin eğitim kalitesi	65	15,3	216	50,8	144	33,9	425	100
11	Şehrimizdeki girişimcilik kültürü	60	14,1	241	56,7	124	29,2	425	100
12	Şehrimizin milli ekonomiye (GSMH) katkısı	82	19,3	193	45,4	150	35,3	425	100
13	Şehrimizdeki eğitim kurumlarının başarısı	63	14,8	234	55,1	128	30,1	425	100
14	Şehrimizdeki üniversitenin başarısı	51	12,0	216	50,8	158	37,2	425	100
15	Şehrimizin yaşam kalitesi	86	20,2	178	41,9	161	37,9	425	100
16	Şehrimizdeki barınma ve konut imkânları	46	10,8	128	30,1	251	59,1	425	100
17	Şehrimizdeki sağlık hizmetlerinin kalitesi	54	12,7	154	36,2	217	51,1	425	100
18	Şehrimizdeki belediye hizmetlerinin yeterliliği	81	19,1	203	47,8	141	33,2	425	100
19	Şehrimizi ilgilendiren konularda halkın fikrinin alınması	157	36,9	178	41,9	90	21,2	425	100
20	Şehrimizin tanınırlığı ve imajı	75	17,6	180	42,4	170	40,0	425	100
21	Şehrimizdeki halkın yöneticilerine yönelik güveni	129	30,4	181	42,6	115	27,1	425	100
22	Şehrimizdeki alışveriş imkânları	47	11,1	111	26,1	267	62,8	425	100
23	Şehrimizdeki halkın şehirden duyduğu genel memnuniyet	116	27,3	171	40,2	138	32,5	425	100

Halkın şehirde yaşanan değişimleri nasıl değerlendirdiklerini gösteren ifadelerin frekanslarına bakıldığında ise 157 kişi şehri ilgilendiren konularda halkın fikrinin alınmadığını, 137 kişi şehirdeki işgücü imkânlarının azaldığını, 129 kişi halkın yöneticilere olan güveninin azaldığını, 116 kişi şehirden duyulan genel memnuniyet

düzeşinin düştüğünü, 111 kişi turizm potansiyelinin azaldığını ve 91 kişide sosyal hayatın zayıfladığını belirtmiştir.

Tablo 27
Halkın Şehrin Performans Seviyesine İlişkin Algularının Frekans Dağılımları

	f	%	Birikimli Yüzde
İyi	86	20,2	23,8
Orta	238	56,0	79,8
Kötü	101	23,8	100,0
Toplam	425	100,0	

Halkın performans ağıısından şehri ilçeleriyle bir bütün olarak değerlendirmesi istediğinde % 23,8'i kötü, % 56'sı orta, % 20,2'si ise iyi olarak değerlendirmiştir. Bu oranlar aynı zamanda şehrin algılanan performans seviyesinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

3.5.1.2. Halka İlişkin Diğer Bulgular

Hatay'da halk ağıısından yönetsel faktörlerin ve şehrin sahip olduğu cazibe faktörlerinin pazar odaklılık üzerindeki etkisini belirlemek için yönetsel faktörler ve cazibe faktörleri bağımsız değişken olarak, pazar odaklılık ise bağımlı değişken olarak regresyon analizine dâhil edilmiştir.

Regresyon analizi sonucunda, bağımsız değişkenler olan yönetsel faktörlerin ve cazibe faktörlerinin bağımlı değişken olan Pazar odaklılık üzerindeki etkisini ima eden modelin anlamlı olduğu bulunmuştur. $F=364,988$, $p<0,005$.

Tablo 28
Regresyon Analizi Sonuçları

Faktörler	Pazar Odaklılık			
	R	R ²	β	t
Cazibe Faktörleri	0,796	0,634	0,026	0,829
Yönetsel Faktörler			0,788	25,612
Faktörler ve Pazar Odaklılık İçin Uyarlanmış R²	0,632			

Regresyon analizinin sonuçlarına göre araştırmacının hazırladığı ölçek ile ölçülen yönetsel faktörlerin pazar odaklılık üzerinde bir etkisi olduğu cazibe faktörlerinin ise pazar odaklılık üzerinde bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Bağımsız değişken olarak ele aldığımız yönetsel faktörler bağımlı değişken olarak ele aldığımız Pazar odaklılığın % 63'ünü açıklamaktadır. Diğer değişle, Pazar odaklılıktaki %100'lük değişimin % 63'lik kısmı yönetsel faktörlerden kaynaklanmaktadır.

3.5.1.3. Yöneticilerin Demografik Bilgileri

Aşağıdaki tabloda yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 29
Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Değişken		f	%	Değişken		f	%	
Cinsiyet	Kadın	4	5	Çalıştığı Birim	CHP	10	12,5	
	Erkek	76	95		AKP	11	13,8	
Toplam		80	100		Belediye	9	11,3	
Yaş	25-29	1	1,3		KOSGEB	1	1,3	
	30-34	5	6,3		Kalkınma Ajansı	3	3,8	
	35-39	14	17,5		MHP	2	2,5	
	40-44	19	23,8		İl Özel İdaresi	1	1,3	
	45-49	23	28,8		Esnaf Kefalet	2	2,5	
	50 ve üzeri	18	22,5		Ticaret Odası	9	11,3	
Toplam		80	100		Valilik	24	30,0	
Doğum Yeri	Hatay	55	68,8		Defterdarlık	1	1,3	
	Başka Şehir	25	31,2		HAGİAD	3	3,8	
Toplam		80	100		Telekom	1	1,3	
Görev	Üye	32	40,0		Dış Ticaret	3	3,8	
	Başkan	2	2,5	Toplam		80	100	
	Başkan Yrd.	3	3,8	Farklı İlde Görev	Evet	45	56,3	
	Müdür	3	3,8		Hayır	35	43,7	
	Şube Müdürü	7	8,8	Toplam		80	100	
	İl Müdürü/Kalkınma Ajansı Yönetici	22	27,5	Eğitim	Lise	12	15,0	
	Genel Sekreter	1	1,3		Önlisans	3	3,8	
	Vali	1	1,3					
	Vali Yardımcısı	5	5,9		Lisans	44	55,0	
	Çalışma Grubu Başkanı	3	3,8		Yüksek lisans	18	22,5	
Belediye Başkanı	1	1,3	Doktora		3	3,8		
Toplam		80	100					

Yöneticiler demografik değişkenler itibariyle incelendiğinde cinsiyet açısından erkeklerin, yaş aralığı açısından 40-44 ve 45-49 yaş aralığının, eğitim açısından lisans ve yüksek lisans mezunlarının, doğum yeri olarak Hataylı olanların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Cinsiyet açısından tablo incelendiğinde kadın yönetici sayısının 4 olması dikkat çekicidir. Bu sonuç Türkiye'nin kadın yönetici dağılımına da aynı zamanda paralellik göstermektedir. Bir diğer dikkat çekici nokta ise yaş aralığının yüksek oluşudur. 30-34 ile 35-39 yaş aralığında yönetici sayısı az denecek ölçüdedir. Ankete katılan 35 kişi yönetici olarak farklı bir ilde görev yapmadıklarını ifade etmişlerdir.

Yöneticiler görevleri itibariyle değerlendirildiğinde çalışmaya vali, vali yardımcıları, belediye başkanı, belediye başkan yardımcıları valiliğe bağlı il müdürleri, belediyeye bağlı şube müdürleri, siyasi parti başkanları, sivil toplum kuruluşlarının yöneticilerinin katıldığı tablodan görülmektedir.

Tablo 30
Yöneticilerin Kendilerini Pazar Odaklı Algılamalarına İlişkin Ortalamaları

Sıra	İfadeler	Ortalama
1	Yaşadığım şehrin yöneticileri kendilerini halkın ihtiyaçlarına hizmet etmeye adanmışlardır.	3,78
2	Yaşadığım şehrin yöneticileri halkın hizmetlerden memnun olup olmadıklarını sürekli takip ederler.	3,51
3	Yaşadığım şehrin yöneticileri şehrin kalkınma (gelişme) politikalarını halkın istek, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak hazırlarlar.	3,62
4	Yaşadığım şehrin yöneticileri halkın bütün kesimlerine hitap edecek hizmetler sunarlar.	3,56
5	Şehrimizle ilgili faaliyetlerin (hizmetlerin) sunulmasında yöneticilerimiz daima toplumsal faydayı gözetirler.	3,62
6	Şehrimizde halktan gelen şikâyetleri değerlendiren birimler şikâyetlere hızlı bir şekilde cevap verirler.	3,45
1	Yaşadığım şehrin yöneticileri çevre şehirlerdeki gelişmeler ve o şehirlerin uygulamaları (ve stratejileri) ile ilgili sürekli olarak bilgi toplarlar.	3,30
2	Yaşadığım şehrin yöneticileri şehrin avantajlı olduğu alanlara (tarım, turizm, sanayi, eğitim vb.) yatırım yapılmasını teşvik ederler.	3,63
3	Yaşadığım şehrin yöneticileri şehrimiz için faydalı olabilecek kişi ve yatırımcıları şehre çekmek için gayret gösterirler.	3,78
4	Yaşadığım şehrin yöneticileri şehrimiz için gelecekte rakip olabilecek şehirlerdeki gelişmeleri yakından izlerler.	3,41
5	Yaşadığım şehrin yöneticileri çevre şehirlerle ortak fayda sağlamak amacıyla işbirliği yapmaktadır.	3,36
1	Şehrimizdeki tüm resmi ve yarı resmi birimler arasında düzenli bir bilgi paylaşımı bulunmaktadır.	3,70
2	Şehrimizin tüm birimleri birbirlerinin isteklerine karşı duyarlıdır.	3,42
3	Şehrimizdeki tüm yönetim birimleri arasında güçlü bir işbirliği vardır.	3,46
4	Halkın yaşadığı şehirden daha fazla memnun olması için yapılması planlanan faaliyetlere ilişkin bilgiler şehirdeki tüm ilgili birimler arasında paylaşılır.	3,46
5	Şehrimizin sahip olduğu tüm kaynaklar şehirdeki tüm hizmet birimleri arasında paylaşılır.	3,13
6	Şehrimizin tüm hizmet birimleri halka hizmet sunmak konusunda üzerine düşeni yaparlar.	3,55
1	Yaşadığım şehrin yöneticileri arasında şehirle ilgili vizyon (ileri görüşlülük-görüş birliği) birliği söz konusudur.	3,45
2	Yaşadığım şehrin yöneticilerinin şehirle ilgili ortak amaçları (şehrin menfaatleriyle uyum içinde olan amaçlar) vardır.	3,56

Tablo 30'un devamı

Sıra	İfadeler	Ortalama
3	Şehrimizin yöneticileri şehirle ilgili konularda farklı fayda ve beklentiler gözetirler.	3,62
4	Şehrimizde yöneticiler yönetim konularında birbirlerine destek olmaktadır.	3,57
5	Şehirle ilgili konularda yöneticilerimiz girişimci (yenilikçi, yaratıcı ve risk alabilecek) bir ruha sahiptirler.	3,35
6	Yaşadığım şehrin yöneticileri başarılı bir yönetim geleneği ve kültürüne sahiptirler.	3,36
7	Şehrimizin tüm yöneticileri şehrin başarısı için siyasi görüş farklılıkları gözetmeksizin birlikte çalışabilirler.	3,31
8	Yaşadığım şehrin yöneticileri güçlü ve etkin siyasi ilişkilere (bağlantılara) sahiptirler.	3,81
Faktör1	Müşteri Odaklılık	3,59
Faktör2	Rakip Odaklılık	3,50
Faktör3	Departmanlar arası Koordinasyon	3,45
Faktör4	Pazar Odaklılık	3,51
Faktör5	Yönetim Faktörleri	3,50

Araştırmaya katılan yöneticilerin ifadelere verdikleri puan ortalamaları değerlendirildiğinde ortalamanın 3 ile 4 arasında olduğu görülmektedir. Bu ortalama “Katılıyorum” ifadesine yakın bir ortalama ifade etmektedir. Özellikle 3,78 ortalama ile “Yaşadığım şehrin yöneticileri kendilerini halkın ihtiyaçlarına hizmet etmeye adanmışlardır” ve aynı ortalamaya sahip “Yaşadığım şehrin yöneticileri şehrimiz için faydalı olabilecek kişi ve yatırımcıları şehre çekmek için gayret gösterirler” 3,70 ortalama ile “Şehrimizdeki tüm resmi ve yarı resmi birimler arasında düzenli bir bilgi paylaşımı bulunmaktadır”, 3,63 ortalama ile “Yaşadığım şehrin yöneticileri şehrin avantajlı olduğu alanlara (tarım, turizm, sanayi, eğitim vb.) yatırım yapılmasını teşvik ederler”, 3,57 ortalama ile da “Şehrimizde yöneticiler yönetim konularında birbirlerine destek olmaktadır” ifadeleri en yüksek ortalamalara sahip ifadelerdir. Bu ortalamalarla yöneticiler bu ifadeler konusunda kararlı oldukları ifade etmek istemişlerdir. Bu kararlılık aslında yöneticilerin her birinin şehirle ilgili konularda birbirlerine destek olduğunun ve kamu-sivil- özel işbirliğinin kurulduğunun göstergeleri olarak da değerlendirilebilir.

Ortalama açısından en düşük ifadeler; “Şehrimizin sahip olduğu tüm kaynaklar şehirdeki tüm hizmet birimleri arasında paylaşılır”, “Yaşadığım şehrin yöneticileri çevre şehirlerdeki gelişmeler ve o şehirlerin uygulamaları (ve stratejileri) ile ilgili sürekli olarak bilgi toplarlar”, “Yaşadığım şehrin yöneticileri arasında şehirle ilgili vizyon (ileri

görüşlülük-görüş birliği) birliği söz konusudur”, “Şehirle ilgili konularda yöneticilerimiz girişimci (yenilikçi, yaratıcı ve risk alabilecek) bir ruha sahiptirler” ifadeleridir. Yöneticiler, şehirdeki yöneticilerin rakip şehirlerin stratejileri ve uygulamaları ile ilgili hiçbir veri toplamadığını, şehrin kaynaklarının şehirdeki kurumlar arasında eşit paylaşılmadığını, yöneticilerin yenilikçi, yaratıcı, risk alabilecek bir yapıda olmadıklarını ve şehirdeki tüm birimlerin yöneticilerinin şehirle ilgili ortak bir vizyona sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 31
Yöneticilerin Şehrin Çekiciliği ve İmajı Ölçeğindeki Algılarına İlişkin Ortalamaları

Sıra	İfadeler	Ortalama
1	Şehrin coğrafi konumu	4,51
2	Şehrin sahip olduğu insan kaynakları	4,30
3	Şehirde yaşayanların eğitim seviyesi	4,35
4	Şehrin sahip olduğu altyapı imkânları	4,32
5	Şehrin ulaşım imkânlarının yeterli olması	4,56
6	Şehirdeki girişimci kültürünün varlığı	4,42
7	Şehrin sahip olduğu doğal kaynaklar	4,25
8	Şehrin elverişli tarım arazilerine sahip olması	3,93
9	Şehirdeki işletmelerin ürettiği ürün/hizmetlerin çeşitliliği	4,12
10	Şehirde hizmetlerin şehirde yaşayanlara ulaştırılabilirliği	4,28
11	Yerel yönetimin etkinliği	4,38
12	Şehrin sahip olduğu teşvik edici bir yatırım ortamı	4,20
13	Şehirdeki yöneticilerin ileri görüşlülüğü	4,23
14	Şehrin gelişmişlik (kalkınmışlık) düzeyi	4,46
15	Şehrin çevresindeki illerin (rakiplerin) durumu	3,83
16	Şehrin yürüttüğü pazarlama faaliyetleri	4,23
17	Şehrin yürüttüğü tanıtım (şehir tanıtım günleri, fuarlar, festivaller, billboard ilanları vb.) faaliyetleri	4,45
18	Şehrin ileri gelenlerinin lobi ve destek faaliyetlerinde bulunması	4,30
19	Şehrin resmi internet sitesinin etkinliği	3,92
20	Şehirdeki özel ve kamu kurumları arasında işbirliğinin olması	4,23
Toplam		4,26

Tüm ifadelerin ortalamasında bakıldığında 4,26 gibi yüksek bir ortalama göze çarpmaktadır. Bu oran, sıralanan ifadelerin şehrin cazibe noktası haline gelmesi açısından son derece önemli olduğu görüşünü yansıtmaktadır. Ayrıca bu oran halkın

cazibe faktörlerini değerlendirdiği orandan daha yüksektir. Yöneticilerin bir şehrin çekiciliği ve imajı açısından yukarıdaki faktörlerin ne derece önemli olduğunu belirtmeleri istendiğinde ilk sırada “Şehrin ulaşım imkânlarının yeterli olması, ikinci sırada “ Şehrin coğrafi konumu” üçüncü sırada Şehrin gelişmişlik (kalkınmışlık) düzeyi gibi faktörler yer almaktadır. “Şehrin çevresindeki illerin (rakiplerin) durumu”, “Şehrin resmi internet sitesinin etkinliği”, “Şehrin elverişli tarım arazilerine sahip olması” gibi faktörlerin şehrin çekiciliği açısından diğer faktörlerden daha az öneme sahip olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 32
Yöneticilerin Şehirde Yaşanan Değişim İfadelerine İlişkin Algılarının Ortalamaları

Sıra	İfadeler	Ortalama
1	Şehrimizdeki sosyal hayat (kültür-sanat-eğlence)	2,31
2	Şehrimizin altyapı sistemleri	2,75
3	Şehrimizin çevre düzenlemesi	2,66
4	Şehrimizin ulaşım altyapısı ve ulaşım imkânları	2,52
5	Şehrimizin sanayisi	2,41
6	Şehrimizdeki kurumlar arası işbirliği	2,47
7	Şehrimizdeki yerel yönetimin etkinliği	2,33
8	Şehrimizdeki işgücü imkânları	2,30
9	Şehrimizin turizm potansiyeli	2,43
10	Şehrimizin eğitim kalitesi	2,47
11	Şehrimizdeki girişimcilik kültürü	2,48
12	Şehrimizin milli ekonomiye (GSMH) katkısı	2,58
13	Şehrimizdeki eğitim kurumlarının başarısı	2,46
14	Şehrimizdeki üniversitenin başarısı	2,43
15	Şehrimizin yaşam kalitesi	2,31
16	Şehrimizdeki barınma ve konut imkânları	2,60
17	Şehrimizdeki sağlık hizmetlerinin kalitesi	2,62
18	Şehrimizdeki belediye hizmetlerinin yeterliliği	2,33
19	Şehrimizi ilgilendiren konularda halkın fikrinin alınması	2,28
20	Şehrimizin tanınırlığı ve imajı	2,51
21	Şehrimizdeki halkın yöneticilerine yönelik güveni	2,30
22	Şehrimizdeki alışveriş imkânları	2,73
23	Şehrimizdeki halkın şehirden duyduğu genel memnuniyet	2,30
Toplam		2,46

Yöneticilerin yaşadıkları şehirde yaşanan değişim ifadelerine verdikleri cevapların ortalamasına bakıldığında çoğu göstergenin olumlu yönde değiştiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin de halkın şehirle ilgili genel memnuniyet düzeyinin değişmediği hatta düştüğü yönünde bir görüşe sahip oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Özellikle “Şehrimizi ilgilendiren konularda halkın fikrinin alınması”, “Şehrimizdeki halkın yöneticilerine yönelik güveni”, “Şehrimizdeki halkın şehirden duyduğu genel memnuniyet” ve “Şehrimizdeki işgücü imkânları gibi ifadeler ortalamalar içerisinde en düşük ifadeler olarak göze çarpmaktadır.

En yüksek ortalamaya sahip ifadeler ise “Şehrimizin altyapı sistemleri”, “Şehrimizdeki alışveriş imkânları”, “Şehrimizin çevre düzenlemesi”, “Şehrimizdeki sağlık hizmetlerinin kalitesi”, “Şehrimizdeki barınma ve konut imkânları” ifadeleridir. Yöneticiler ve halk aynı ifadelerde benzer algıya sahiptir.

Tablo 33
Yöneticilerin Şehirde Yaşanan Değişimlerine İlişkin Algılarının Frekans Dağılımları

Sıra	İfadeler	Azaldı		Değişme di		Arttı		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	Şehrimizdeki sosyal hayat (kültür-sanat-eğlence)	9	10,0	39	48,8	33	41,3	80	100
2	Şehrimizin alt yapı sistemleri	2	2,5	16	20,0	62	77,5	80	100
3	Şehrimizin çevre düzenlemesi	4	5,0	19	23,8	57	71,3	80	100
4	Şehrimizin ulaşım altyapısı ve ulaşım imkânları	5	6,3	28	35,0	47	58,8	80	100
5	Şehrimizin sanayisi	8	10,0	31	38,8	41	51,3	80	100
6	Şehrimizdeki kurumlar arasındaki işbirliği	6	7,5	30	37,5	44	55,0	80	100
7	Şehrimizdeki yerel yönetimin etkinliği	12	15,3	29	36,3	39	48,8	80	100
8	Şehrimizdeki işgücü imkânları	9	35,8	38	47,5	33	41,3	80	100
9	Şehrimizin turizm potansiyeli	11	13,8	23	28,8	46	57,5	80	100
10	Şehrimizin eğitim kalitesi	10	12,5	22	27,5	48	60,0	80	100
11	Şehrimizdeki girişimcilik kültürü	7	8,8	27	33,8	46	57,5	80	100
12	Şehrimizin milli ekonomiye (GSMH) katkısı	5	6,3	23	28,8	52	65,0	80	100
13	Şehrimizdeki eğitim kurumlarının başarısı	5	6,3	33	41,3	42	52,5	80	100
14	Şehrimizdeki üniversitenin başarısı	7	8,8	31	38,8	42	52,5	80	100
15	Şehrimizin yaşam kalitesi	9	11,3	37	46,3	34	42,5	80	100
16	Şehrimizdeki barınma ve konut imkânları	4	5,0	24	30,0	52	65	80	100
17	Şehrimizdeki sağlık hizmetlerinin kalitesi	7	8,8	16	20,0	57	71,3	80	100
18	Şehrimizdeki belediye hizmetlerinin yeterliliği	9	11,3	35	43,8	36	45,0	80	100
19	Şehrimizi ilgilendiren konularda halkın fikrinin alınması	10	12,5	37	46,3	33	41,3	80	100
20	Şehrimizin tanınırlığı ve imajı	8	10,0	23	28,8	49	61,3	80	100
21	Şehrimizdeki halkın yöneticilerine yönelik güveni	10	12,5	36	45,0	34	42,5	80	100

Tablo 33'ün devamı

Sıra	İfadeler	Azaldı		Değişme di		Arttı		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%
22	Şehrimizdeki alışveriş imkânları	3	3,8	15	18,8	62	77,5	80	100
23	Şehrimizdeki halkın şehirden duyduğu genel memnuniyet	13	16,3	30	37,5	37	46,5	81	100

Yöneticilerin şehirde yaşanan değişimlere verdikleri cevaplara bakıldığında 13 kişi halkın şehirden duyduğu genel memnuniyetin düştüğünü, 12 kişi yerel yönetimin etkin olmadığını, 11 kişi şehrin turizm potansiyelinin azaldığını, 10 kişi halkın yöneticilerine yönelik güveninin azaldığını ve 10 kişi şehri ilgilendiren konularda halkın fikrinin alınmadığını ifade etmişlerdir.

39 kişi sosyal hayatın değişmediğini, 37 kişi de yaşam kalitesinde hiçbir değişiklik olmadığını ifade ederken çoğu yönetici yukarıdaki ifadelerde yaşanan değişimlerin yönünün olumlu olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu olumlu algılamaların nedeni merkezi hükümetin faaliyetlerinin yanısıra şehirdeki tüm birimlerin (yerel yönetim, sanayi, üniversite gibi) kendi faaliyetleri sonucunda ulaşılmış oldukları başarılarının topluma yansımasıdır.

Tablo 34
Yöneticilerin Şehrin Performans Seviyesine İlişkin Algılarının Frekans Dağılımları

	f	%	Birikimli Yüzde
İyi	11	13,8	13,8
Orta	36	45,0	58,8
Kötü	33	41,3	100,0
Toplam	80	100,0	

Yöneticiler performans açısından şehri ilçeleriyle bir bütün olarak değerlendirdiklerinde % 41,3'ü kötü, % 45'i orta, % 13,8'si ise iyi olarak değerlendirmiştir. Bu yüzdeler aynı zamanda şehrin algılanan performans seviyesinin yöneticiler tarafından kötü olarak algılandığı göstermektedir. Bu sonuç yöneticilerin şehrin başarısızlığını objektif olarak kendi başarısızlıkları olarak değerlendirmelerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

3.5.1.4. Yöneticilere İlişkin Diğer Bulgular

Hatay'da yöneticiler açısından yönetsel faktörlerin ve şehrin sahip olduğu cazibe faktörlerinin pazar odaklılık üzerindeki etkisini belirlemek için yönetsel faktörler ve cazibe faktörleri bağımsız değişken olarak, pazar odaklılık ise bağımlı değişken olarak regresyon analizine dâhil edilmiştir.

Regresyon analizi sonucunda, bağımsız değişkenler olan yönetsel faktörlerin ve cazibe faktörlerinin bağımlı değişken olan Pazar odaklılık üzerindeki etkisini ima eden modelin anlamlı olduğu bulunmuştur. $F= 135,761$, $p<0,005$.

Tablo 35
Regresyon Analizi Sonuçları

Faktörler	Pazar Odaklılık			
	R	R ²	β	t
Cazibe Faktörleri	0,883	0,779	0,850	13,180
Yönetsel Faktörler			0,056	0,872
Faktörler ve Pazar Odaklılık İçin Uyarlanmış R²	0,773			

Regresyon analizinin sonuçlarına göre araştırmacının hazırladığı ölçek ile ölçülen yönetsel faktörlerin pazar odaklılık üzerinde bir etkisi olduğu cazibe faktörlerinin ise pazar odaklılık üzerinde bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Bağımsız değişken olarak ele aldığımız yönetsel faktörler bağımlı değişken olarak ele aldığımız Pazar odaklılığın % 77'sini açıklamaktadır. Diğer deyişle, Pazar odaklılıktaki % 100'lük değişimin % 77'lik kısmı yönetsel faktörlerden kaynaklanmaktadır.

3.6. Verilerin Ordered Probit Yöntemiyle Analizi

3.6.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Tokat halk anketlerinden elde edilen ve analizde kullanılan değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 36
Tokat Halk Analizlerinde Kullanılan Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişken	Tanım	Ortalama	St. Sapma
<i>ŞHGLŞDZY</i>	Şehrin Performans Seviyesi	1,97	0,0362
<i>MÜŞODAK</i>	Müşteri Odaklılık	2,12	0,0462
<i>RPODAK</i>	Rakip Odaklılık	2,22	0,0420
<i>DEPKOORD</i>	Departmanlararası Koordinasyon	2,43	0,0398
<i>YÖNFKT</i>	Yönetmel Faktörler	2,33	0,0410
<i>CZBFKT</i>	Cazibe Faktörleri	3,92	0,0369
<i>CNS</i>	Kukla Değişken (Erkek=1 Kadın=0)	0,64	0,0231
<i>YAS</i>	Yaş	2,42	0,0550
<i>EGT</i>	Eğitim Düzeyi (1=Okuryazar, 2=İlkokul, 3=Ortaokul, 4=Lise, 5=Önlisans, 6=Lisans, 7=Lisansüstü)	4,99	0,0782
<i>GELİR</i>	Gelir Düzeyi (1=750 TL'den az, 2=751-1500 TL, 3=1501-2250 TL, 4=2251-3000 TL, 5= 3001-3750 TL, 6= 3751-4500 TL, 7= 4501 TL ve Üzeri)	2,75	0,0797
<i>NRLSNZ</i>	Kukla Değişken (Tokatlı olanlar =1 Tokatlı olmayanlar =0)	0,73	0,0214

Tokat yönetici anketlerinden elde edilen ve analizde kullanılan değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 37
Tokat Yönetici Analizlerinde Kullanılan Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişken	Tanım	Ortalama	St. Sapma
<i>ŞPS</i>	Şehrin Performans Seviyesi	1,62	0,0700
<i>MÜŞODAK</i>	Müşteri Odaklılık	2,91	0,0789
<i>RPODAK</i>	Rakip Odaklılık	2,85	0,0797
<i>DEPKOORD</i>	Departmanlararası Koordinasyon	2,87	0,0684
<i>YÖNFKT</i>	Yönetmel Faktörler	2,88	0,0748
<i>CZBFKT</i>	Cazibe Faktörleri	4,25	0,0464
<i>YAS</i>	Yaş	4,49	0,1565
<i>EGT</i>	Eğitim Düzeyi (1=Lise, 2=Önlisans, 3=Lisans, 4=Yüksek Lisans, 5=Doktora, 6=Lisans)	2,39	0,1174
<i>FRKİL</i>	Kukla Değişken (Farklı bir ilde görev yapanlar =1 Farklı bir ilde görev yapmayanlar =0)	0,34	0,0526

Hatay halk anketlerinden elde edilen ve analizde kullanılan değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 38
Hatay Halk Analizlerinde Kullanılan Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişken	Tanım	Ortalama	St. Sapma
<i>ŞPS</i>	Şehrin Performans Seviyesi	1,96	0,0316
<i>MÜŞODAK</i>	Müşteri Odaklılık	2,73	0,0569
<i>RPODAK</i>	Rakip Odaklılık	2,91	0,0552
<i>DEPKOORD</i>	Departmanlararası Koordinasyon	2,88	0,0540
<i>YÖNFKT</i>	Yönetmel Faktörler	2,99	0,0559
<i>CZBFKT</i>	Cazibe Faktörleri	4.10	0,0492
<i>CNS</i>	Kukla Değişken (Erkek=1 Kadın=0)	0,63	0,0236
<i>YAS</i>	Yaş	2,84	0,0570
<i>EGT</i>	Eğitim Düzeyi (1=Okuryazar, 2=İlkokul, 3=Ortaokul, 4=Lise, 5=Önlisans, 6=Lisans, 7=Lisansüstü)	4,63	0,0664
<i>GELİR</i>	Gelir Düzeyi (1=750 TL'den az, 2=751-1500 TL, 3=1501-2250 TL, 4=2251-3000 TL, 5= 3001-3750 TL, 6= 3751-4500 TL, 7= 4501 TL ve Üzeri)	2,75	0,0713
<i>NRLSNZ</i>	Kukla Değişken (Hataylı olanlar =1 Hataylı olmayanlar =0)	0,16	0,0179

Hatay yönetici anketlerinden elde edilen ve analizde kullanılan değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 39
Hatay Yönetici Analizlerinde Kullanılan Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişken	Tanım	Ortalama	St. Sapma
<i>ŞPS</i>	Şehrin Performans Seviyesi	2,28	0,0758
<i>MÜŞODAK</i>	Müşteri Odaklılık	3,59	0,1341
<i>RPODAK</i>	Rakip Odaklılık	3,50	0,1357
<i>DEPKOORD</i>	Departmanlararası Koordinasyon	3,45	0,1244
<i>YÖNFKT</i>	Yönetmel Faktörler	3,50	0,1249
<i>CZBFKT</i>	Cazibe Faktörleri	4,26	0,1041
<i>YAS</i>	Yaş	4,40	0,1407
<i>EGT</i>	Eğitim Düzeyi (1=Lise, 2=Önlisans, 3=Lisans, 4=Yüksek Lisans, 5=Doktora, 6=Lisans)	2,96	0,1131
<i>FRKİL</i>	Kukla Değişken (Farklı bir ilde görev yapanlar=1 Farklıbir ilde görev yapmayanlar=0)	0,40	0,0556

3.6.2. Ordered Probit Modeli

Bu çalışmada şehrin algılanan performans seviyesi belirleyicilerini araştırmak için, Zavoina and McElvey (1975) tarafından geliştirilen Ordered Probit modeli

kullanılmıştır. Şehrin algılanan performans seviyesi için, y^* gözlemlenmemiş sürekli değişken olarak tanımlanmaktadır.

$$y^* = \beta'x + u \quad (1)$$

(1) nolu eşitlikte, x değişkeni müşteri odaklılık, rakip odaklılık, departmanlararası koordinasyon, yönetsel, cazibe ve demografik faktörleri içeren değişkenleri ve u bağımsız ve normal dağılmış hata terimini temsil etmektedir. β' tahmin edilen katsayılar vektörüdür. Kişilere ait farklı düzeylerdeki şehrin algılanan performans seviyesi için y , y^* 'in gözlemlenen karşılığıdır. Kişilerin belirttiği algılanan performans seviyeleri, 1, 2 ve 3 ile temsil edilen J sayıda kategoriye ayrılmıştır. Buna göre 1, kişinin algıladığı performans seviyesinin en düşük ilk %33'nün, 2, ikinci % 33, ve 3, üçüncü % 33 içinde olduğunu ifade etmektedir. Ordinal değişken olan y , y^* j 'inci kategoriye düşerse j değerini alır:

$$y = j \quad \text{eger} \quad \alpha_{j-1} < y^* < \alpha_j \quad j = 1, \dots, J \quad (2)$$

(2) nolu denklemde α , $\alpha_{-1} = -\infty, \alpha_0 = 0$ ve $\alpha_j = \infty$ varsayımıyla β ile birlikte hesaplanması gereken eşik değeridir. $y = j$ olan bir gözlemin elde edilme ihtimali aşağıdaki gibidir:

$$\text{Prob}(y = j) = F(\alpha_j - \beta'x) - F(\alpha_{j-1} - \beta'x) \quad (3)$$

(3) nolu denklemde, F kümülatif standart normal dağılım fonksiyonudur. Tahminler, tutarlı ve etkin parametre tahmini sağlayan maksimum olabilirlik yöntemiyle yapılmıştır. Bağımsız değişkenin j 'inci derecede performans seviyesi ihtimaline etkisi aşağıdaki gibidir:

$$\frac{\partial \text{Prob}(y = j)}{\partial x} = \beta [f(\alpha_{j-1} - \beta'x) - f(\alpha_j - \beta'x)] \quad (4)$$

(4) nolu eşitlikte, f standart normal yoğunluk fonksiyonudur. Halk verilerini analiz etmek için Ordered Probit modeli aşağıda verilen değişkenlerle tahmin edilmiştir.

$$\begin{aligned} \text{\$PS}_i = & \alpha_0 + \alpha_1 \text{MÜŞODAK} + \alpha_2 \text{RKPODAK} + \alpha_3 \text{DEPKOORD} + \alpha_4 \text{YÖNFKT} \\ & + \alpha_5 \text{CZBFKT} + \alpha_6 \text{CNS} + \alpha_7 \text{YAS} + \alpha_8 \text{EGT} + \alpha_9 \text{GELİR} + \alpha_{10} \text{NRLSNZ} + e_1 \end{aligned} \quad (5)$$

Şehrin yöneticilerinin sahip olduğu pazar odaklılık (müşteri odaklılık, rakip odaklılık, departmanlar arası koordinasyon) anlayışı, yönetsel özellikleri, şehrin sahip olduğu cazibe faktörleri ve çalışmaya katılan kişilerin sahip olduğu demografik faktörlerin şehrin algılanan performans seviyesinin belirleyicileri olduğu öngörülmektedir. Tokat için bu denklemdaki beklentiler aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

Müşteri Odaklılığı gösteren *MÜŞODAK* değişkeninin algılanan performans seviyesi ile pozitif ilişkisi olması beklenmektedir. Bu faktör şehrin müşterileri olan halkın yöneticilerin sunduğu hizmetlerin odağında kendilerinin istek ve ihtiyaçlarının olmadığı dolayısıyla müşteri memnuniyetinin sağlanmadığı anlamına gelmektedir. Bu durumda da müşteri odaklılık kişinin şehirle ilgili algıladığı performans seviyesini düşürecektir. *RKPODAK* yöneticilerin rakip şehirlerin stratejileri ve politikalarını takip etmediklerini, kendi şehirlerini diğer şehirlerden ayırt edecek unsurları ön plana çıkarmadıklarını ve onlardan daha iyi hizmet sunamadıklarını öngörmektedir. Dolayısıyla *RKPODAK* değişkeninin ise bu nedenlerle şehrin performans seviyesi ile pozitif ilişkili olacağı tahmin edilmektedir. Şehirdeki birimlerin birbirleriyle bilgi ve kaynak paylaşmadığını bu yüzden şehirle ilgili doğru ve isabetli kararların alınmadığı anlamına gelmektedir. Bu nedenle *DEPKOORD* değişkeninin katsayısının pozitif işaretli olması beklenmektedir.

Yöneticilerin sahip olduğu yetenek ve özellikleri temsil eden *YÖNFKT* değişkenlerinin ise algılanan performans seviyesi ile pozitif ilişkili olması beklenmektedir. Bunun nedeni ise şehirdeki yöneticilerin sahip olması gereken yönetici özelliklerini taşımadığının düşünülmesi ve bunun yönetim anlayışına yansıtacağıdır. Bu durumda halkın şehrin performans seviyesini daha düşük algılamaları beklenmektedir. Şehrin sahip olduğu cazibe faktörlerinin şehir için önemli unsurlar olduğu, şehirde yaşayan insanların hayatlarını kolaylaştıran ve o şehirden memnun olmasını etkileyen bir faktör olduğu düşünülmektedir. Tokat'ta yaşayan insanlar şehrin cazibe unsurlarına sahip olduğunu düşünmektedirler. Bu yüzden şehrin performans seviyesini daha yüksek algılayabileceklerdir. Tüm bu bilgileri içeren *CZBFKT* değişkeninin ise bu nedenlerle performans seviyesi ile pozitif ilişkili olması beklenmektedir.

Aynı denklemde beklentiler Hatay için şu şekilde ifade edilmiştir:

Müşteri Odaklılığı gösteren *MÜŞODAK* değişkeninin algılanan performans seviyesi ile pozitif ilişkisi olması beklenmektedir. Çünkü bu faktör şehrin müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarının doğru ürün/hizmetle, doğru yerde, doğru zamanda karşılandığını ve müşteri memnuniyetinin sağlandığını ifade etmektedir. Bu durumda da müşteri odaklılık kişinin şehirle ilgili algıladığı performans seviyesini artıracaktır. *RKPODAK* yöneticilerin rakip şehirlerin stratejileri ve politikalarını takip edip kendi şehirlerini diğer şehirlerden ayırt edecek unsurları ön plana çıkardıklarını ve onlardan daha iyi hizmet sunduklarını göstermektedir. Dolayısıyla *RKPODAK* değişkeninin ise bu nedenlerle şehrin performans seviyesi ile pozitif ilişkili olması beklenmektedir. Şehirdeki tüm birimler birbirleriyle bilgi ve kaynak paylaşarak şehirle ilgili daha doğru ve daha isabetli kararların alınması sağlamaktadır. Bu nedenle *DEPKOORD* değişkeninin katsayısının pozitif işaretli olması beklenmektedir.

Yöneticilerin sahip olduğu yetenek ve özellikleri temsil eden *YÖNFKT* değişkenlerinin ise algılanan performans seviyesi ile pozitif ilişkili olması beklenmektedir. Bunun nedeni ise şehirdeki yöneticilerin sahip olması gereken yönetici özelliklerini taşıdığı düşünülmesi ve bunun yönetim anlayışına yansıtacağıdır. Bu durumda halkın şehrin performans seviyesini daha yüksek algılamaları beklenmektedir. Şehrin sahip olduğu cazibe faktörlerinin şehir için önemli unsurlar olduğu, şehirde yaşayan insanların hayatlarını kolaylaştıran ve o şehirden memnun olmasını etkileyen bir faktör olduğu düşünülmektedir. Hatay'da yaşayan insanlar şehrin cazibe unsurlarına sahip olduğunu düşünmektedirler. Bu nedenle insanlar şehrin cezbedici yönlerini ön planda tutabilecek ve şehrin performans seviyesini daha yüksek algılayabileceklerdir. Tüm bu bilgileri içeren *CZBFKT* değişkeninin ise bu nedenlerle performans seviyesi ile pozitif ilişkili olması beklenmektedir.

Her iki şehir için demografik verilerle denklemdeki beklentiler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

Cinsiyeti gösteren *CNS* değişkeni ile algılanan performans seviyesi arasında pozitif ilişki olması beklenmektedir. Çünkü kadınlar erkeklere oranla şehir, yönetim ve hizmet konularına daha az hassasiyet göstermektedirler. Ayrıca insanlar yaşlandıkça şehirle

ilgili bilgi ve deneyimleri ve şehirle ilgili beklentileri artacağından şehre ilişkin algıladıkları performans seviyesinin daha düşük olması beklenir. Bu nedenle *YAS* değişkeninin performans seviyesi ile negatif ilişkili olacağı tahmin edilmektedir. Kişilerin eğitimleri ve gelirlerinin artışı şehirden ve şehrin yöneticilerinden daha iyi hizmet, daha iyi bir yönetim isteyecekleri beklentisini güçlendirmektedir. Bunun sonucu olarak *EGT* ve *GELİR* değişkenlerinin negatif işaretli katsayılara sahip olması beklenmektedir. Kişilerin nereli olduğu bilgisi yani o şehirde doğup büyümesi/şehre dışarıdan gelmesi şehirle ilgili aidiyet duygusunu güçlendireceğinden ya da alışkanlık duygusu oluşturacağından performans seviyesi ile ilgili olumlu bir beklenti oluşturmaktadır. Tüm bu bilgileri içeren *NRLSZ* değişkeninin ise bu nedenlerle algılanan performans seviyesi ile pozitif ilişkili olması beklenmektedir.

Yönetici verilerini analiz etmek için Ordered Probit modeli aşağıda verilen değişkenlerle tahmin edilmiştir.

$$\begin{aligned} \text{\textit{SPS}}_i = & \alpha_0 + \alpha_1 \text{\textit{MÜŞODAK}} + \alpha_2 \text{\textit{RKPODAK}} + \alpha_3 \text{\textit{DEPKOORD}} + \alpha_4 \text{\textit{YÖNFKT}} \\ & + \alpha_5 \text{\textit{CZBFKT}} + \alpha_6 \text{\textit{YAS}} + \alpha_7 \text{\textit{EGT}} + \alpha_8 \text{\textit{FRKİL}} + e_1 \end{aligned}$$

Şehrin yöneticilerinin sahip olduğu pazar odaklılık (müşteri odaklılık, rakip odaklılık, departmanlar arası koordinasyon) anlayışı, yönetsel özellikleri, şehrin sahip olduğu cazibe faktörleri ve çalışmaya katılan yöneticilerin sahip olduğu demografik faktörlerin şehrin algılanan performans seviyesinin belirleyicileri olduğu öngörülmektedir. Modele her iki şehrin yöneticilerinin demografik verilerinden cinsiyet değişkeni dâhil edilmemiştir. Bunun nedeni ise kadın yönetici sayısının az olmasıdır. Sayı yeterli olmadığından bağımlı değişkende yeterli değişim görülememektedir. Tokat ve Hatay yönetici verilerinden hareketle denklemdeki diğer değişkenlere ilişkin beklentiler aşağıdaki gibidir:

Müşteri Odaklılığı gösteren *MÜŞODAK* değişkeninin algılanan performans seviyesi ile pozitif ilişkisi olması beklenmektedir. Çünkü şehrin yöneticileri şehrin müşterileri olan halkın istek ve ihtiyaçlarını doğru ürün/hizmetle, doğru yerde, doğru zamanda karşıladıklarını ve müşteri memnuniyetini sağladıklarını düşünmektedirler. Aynı zamanda yöneticilerin bir kamu yönetimi anlayışı olan Müşteri Odaklılığının uygulayıcıları olmaları da kendilerini Müşteri (Vatandaş) Odaklı değerlendirmelerine

neden olacaktır. Bu durumda yöneticilerin müşteri odaklı yönetim anlayışına sahip olmaları da yöneticinin şehirle ilgili algıladığı performans seviyesini artıracaktır.

RKPODAK, yöneticilerin çevre illerdeki gelişmeleri, şehirlerin stratejileri ve politikalarını takip etmelerinin bir sonucudur. Yöneticiler rakip şehirleri dikkate alarak şehirlerini doğru konumlandıklarını ve cazibe merkezi yaratarak müşteri memnuniyetini sağladıklarını düşünmektedirler. Dolayısıyla *RKPODAK* değişkeninin ise bu nedenlerle şehrin performans seviyesi ile pozitif ilişkili olması beklenmektedir. Şehirdeki tüm birimlerin birbirleriyle bilgi ve kaynak paylaşımı, şehirle ilgili daha doğru ve daha isabetli kararların alınması anlamına gelmektedir. Yöneticiler şehirde departmanlar arası koordinasyonun yüksek olduğunu düşünmektedirler. Bu nedenle *DEPKOORD* değişkeninin katsayısının pozitif işaretli olması beklenmektedir. Yöneticilerin sahip olduğu yetenek ve özellikleri temsil eden *YÖNFKT* değişkenlerinin ise algılanan performans seviyesi ile pozitif ilişkili olması beklenmektedir. Bunun nedeni ise yöneticilerin kendileri söz konusu olduğunda objektif davranmamalarıdır. Her yönetici mükemmel özelliklere ve iyi bir yönetim politikasına sahip olduğunu düşünmektedir. Başarısızlıkların arkasında kendileri dışında şehrin özelliklerinin, insan yapısının, devlet politikalarının, diğer yöneticilerinin başarısızlıklarının olduğunu dile getirmektedirler. Bu düşünceye sahip yöneticilerin şehrin performans seviyesini daha düşük algılamaları beklenmektedir. Şehrin sahip olduğu cazibe faktörlerinin şehirde görev yapan yöneticilerin kararlarını ve uygulamalarını kolaylaştıran ve şehrin performansını olumlu etkileyen bir faktör olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle Tokat'taki yöneticiler yaşadıkları şehrin cazibe faktörlerini negatif olarak değerlendirecek ve şehrin performans seviyesini daha düşük algılayabileceklerdir. Hatay'da ise yöneticiler yaşadıkları şehrin cazibe faktörlerini pozitif olarak değerlendirecekler ve şehrin performans seviyesini daha yüksek algılayabileceklerdir. Tüm bu bilgileri içeren *CZBFKT* değişkeninin ise her iki şehirde de bu nedenlerle performans seviyesi ile pozitif ilişkili olması beklenmektedir.

Yöneticiler yaşlandıkça şehir ve yönetimle ilgili bilgi ve deneyimleri artacaktır. Bu bilgi ve tecrübeyle yönetim ve kararlarla ilgili hatalı uygulamaları daha iyi görmeleri mümkün olduğundan şehre ilişkin algıladıkları performans seviyesinin daha düşük olması beklenmektedir. Bu nedenle *YAS* değişkeninin performans seviyesi ile negatif

ilişkili olacağı tahmin edilmektedir. Kişilerin eğitim seviyelerinin artışı, şehirle ilgili daha doğru kararlar alınmasını ve şehir ve orada yaşayanlar için daha iyisinin yapılması gerektirmektedir. Bunun sonucu olarak *EGTM* değişkeninin pozitif işaretli katsayılara sahip olması beklenmektedir. Yöneticilerin bir başka ilde görev yapıp yapmama bilgisi yani o şehir dışında farklı bir yönetim anlayışını ve yönetici profilini bilip bilmemesi şehirle ilgili faaliyetlerde kıyaslama yaparak daha iyiyi sunma açısından önem taşımaktadır. Tüm bu bilgileri içeren *FRKİL* değişkeninin ise bu nedenlerle algılanan performans seviyesi ile negatif ilişkili olması beklenmektedir.

3.7. Bulgular

Tablo 40
Tokat Halk İçin Ordered Probit Modeli Bulguları

Değişkenler	Katsayılar	t Değerleri	p Değerleri
Sabit	-0.346415	-0.822	0.410
<i>MÜŞODAK</i>	0.043181	0.393	0.694
<i>RKPODAK</i>	0.023638	0.217	0.828
<i>DEPKOORD</i>	-0.037580	-0.336	0.736
<i>YÖNFKT</i>	0.037362	0.291	0.771
<i>CZBFKT</i>	0.044063	0.589	0.555
<i>CNS</i>	-0.224819***	-1.865	0.062
<i>YAS</i>	0.067117	1.133	0.257
<i>EGT</i>	0.141291*	3.536	0.000
<i>GELİR</i>	-0.011549	-0.284	0.776
<i>NRLSZ</i>	0.139148	-1.110	0.267

Not: *, ** ve ***, katsayıların sırasıyla %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı olduğunu göstermektedir.

Bulgulara göre *MÜŞODAK*, *RKPODAK*, *DEPKOORD*, *YÖNFKT*, *CZBFKT*, *YAS*, *GELİR*, *NRLSZ* değişkenlerinin katsayıları % 1, % 5 ve % 10 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Cinsiyeti temsil *CNS* değişkeninin katsayısı % 10 anlamlılık seviyesine göre anlamlı bulunmuştur. Katsayının işareti negatiftir ve bunun anlamı erkeklerin şehrin performans seviyesini kadınlara oranla ortalama olarak daha düşük düzeyde algıladıklarıdır.

Eğitim düzeyini temsil eden *EGT* değişkeninin katsayısı da % 1 anlamlılık seviyesine göre anlamlı bulunmuştur. Katsayının işareti pozitifdir bunun anlamı eğitim düzeyi yüksek insanların şehrin algılanan performans seviyesini daha yüksek algıladıkları yönündedir.

Tablo 41
Tokat Halk Ordered Probit Modeli İçin Marjinal Etkiler

Değişken	y=1	y=2	y=3
ONE	0.118	-0.0057	-0.112
<i>MÜŞODAK</i>	-0.0148	0.0007	0.0140
<i>RKPODAK</i>	-0.0081	0.0004	0.0077
<i>DEPKOORD</i>	0.0128	-0.0006	-0.0122
<i>YÖNFKT</i>	-0.0128	0.0006	0.0122
<i>CZBFKT</i>	-0.0151	0.0007	0.0143
<i>CNS</i>	0.0768	-0.0037	-0.0731
<i>YAS</i>	-0.0229	0.0011	0.0218
<i>EGT</i>	-0.0483	0.0023	0.0460
<i>GELİR</i>	0.0039	-0.0002	-0.0038
<i>NRLSZ</i>	0.0475	-0.0023	-0.0453

Ordered Probit modeli ile yapılan analiz sonucu elde edilen marjinal etkiler Tablo 44’de verilmiştir. Marjinal etki tablosuna göre; katsayıları istatistiksel olarak anlamlı olan değişkenlerden *CNS* değişkeni, erkek olmanın şehrin performans seviyesini kötü olarak algılama ihtimalini kadın olmaya göre % 7,6 artırırken, şehrin performans seviyesini iyi olarak algılama ihtimalini ise % 7,3 azaltmaktadır. Cinsiyet farklılığı kişilerin beklentilerinin, kişiliklerinin, çevre ile ilgili algılarının, önceliklerinin farklı olmasına neden olmaktadır. Kadınların şehrin algılanan performans seviyesini yüksek algulamalarının nedenleri kadınların şehirle ilgili konuların daha çok yönetim, siyaset gibi daha çok erkeklerin ilgi alanlarına giren konular olduğunu düşünmeleri ve bu konularda doğruları ifade etmeleri konusunda da cesaretsiz olmaları sayılabilir.

EGT değişkeninin durumundaki bir birimlik marjinal bir artış ise, şehrin performans seviyesini iyi olarak algılama ihtimalini % 4,6 artırmakta kötü olarak algılama olasılığını ise % 4,8 azaltmaktadır. Bu sonuç beklentilerle örtüşen bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Kişilerin artan eğitim seviyelerine paralel olarak şehirle ilgili konularda bilgisinin ve beklentilerinin artacağı göz önüne alındığında şehre ilişkin algılanan performans seviyesi düşük olacaktır.

Tablo 42
Tokat Yönetici Ordered Probit Modeli Bulguları

Değişkenler	Katsayılar	t Değerleri	p Değerleri
Sabit	-2.774609	-1.798	0.072
<i>MÜŞODAK</i>	0.608410 ***	1.773	0.076
<i>RKPODAK</i>	-0.174386	-0.466	0.641
<i>DEPKOORD</i>	-0.011260	-0.029	0.976
<i>YÖNFKT</i>	0.217956	0.532	0.594
<i>CZBFKT</i>	0.121366	0.359	0.719
<i>YAS</i>	0.088612	0.725	0.468
<i>EGT</i>	0.080085	0.455	0.648
<i>FRKİL</i>	-0.205977	-0.612	0.540

Not: *, ** ve ***, katsayıların sırasıyla %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı olduğunu göstermektedir.

Bulgulara göre *RKPODAK*, *DEPKOORD*, *YÖNFKT*, *CZBFKT*, *CNS*, *YAS*, *EGT*, *FRKİL* değişkenlerinin katsayıları % 1, % 5 ve % 10 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Ancak müşteri odaklılık faktörünü temsil eden *MÜŞODAK* değişkeninin katsayısı % 10 anlamlılık seviyesine göre anlamlı bulunmuştur. Katsayının işareti pozitifdir bunun anlamı yöneticilerin kendilerini müşteri odaklı olarak görmelerindeki bir birimlik artışın şehrin algılanan performans seviyesini daha iyi algılamaları yönünde bir artışa sebep olacağı yönündedir.

Tablo 43
Tokat Yönetici Ordered Probit Modeli için Marjinal Etkiler

Değişken	y=1	y=2	y=3
ONE	1.0985	-0.8192	-0.2793
<i>MÜŞODAK</i>	-0.2409	0.1796	0.0612
<i>RKPODAK</i>	0.0690	-0.0515	-0.0176
<i>DEPKOORD.</i>	0.0045	-0.0033	-0.0011
<i>YÖNFKT</i>	-0.0863	0.0644	0.0219
<i>CZBFKT</i>	-0.0481	0.0358	0.0122
<i>YAS</i>	-0.0351	0.0262	0.0089
<i>EGT</i>	-0.0317	0.0236	0.0081
<i>FRKİL</i>	0.0816	-0.0608	-0.0207

Ordered Probit modeli ile yapılan analiz sonucu elde edilen marjinal etkiler Tablo 46'da verilmiştir. Marjinal etkiler tablosuna göre; katsayısı istatistiksel olarak anlamlı olan değişkenlerden müşteri odaklılık faktöründeki bir birimlik marjinal bir artış *MÜŞODAK*

faktöründeki bir birimlik marjinal bir artış, yöneticilerin şehrin algılanan performans seviyesini kötü olarak algılama ihtimalini % 24 azaltmaktadır. İyi olarak algılama ihtimalini ise % 6 olarak artırmaktadır. Yöneticilerin halkın istek, ihtiyaç ve beklentilerine doğru ürünle/hizmetle cevap vererek memnuniyetlerini artırmanın şehrin algılanan performans seviyesini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 44
Hatay Halk Ordered Probit Modeli Bulguları

Değişkenler	Katsayılar	t Değerleri	p Değerleri
Sabit	-1.750062	-3.364	0.0008
<i>MÜŞODAK</i>	0.164085***	1.811	0.070
<i>RKPODAK</i>	0.128940	1.235	0.216
<i>DEPKOORD</i>	-0.090295	-0.770	0.441
<i>YÖNFKT</i>	0.581157*	4.781	0.000
<i>CZBFKT</i>	0.134471	1.580	0.114
<i>CNS</i>	-0.078600	-0.657	0.511
<i>YAS</i>	0.060910	1.106	0.268
<i>EGT</i>	-0.136656*	-2.620	0.008
<i>GELİR</i>	0.004741	0.105	0.916
<i>NRLSZ</i>	0.350902**	2.056	0.039

Not: *, ** ve ***, katsayıların sırasıyla %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı olduğunu göstermektedir.

Bulgulara göre *RKPODAK*, *DEPKOORD*, *CZBFKT*, *CNS*, *YAS*, *GELİR* değişkenlerinin katsayıları % 1, % 5 ve % 10 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Müşteri odaklılık temsil *MÜŞODAK* değişkeninin katsayısı % 10 anlamlılık seviyesine göre anlamlı bulunmuştur. Katsayının işareti pozitifdir bunun anlamı yöneticilerin müşteri odaklı olmalarındaki bir birimlik artışın halkın şehrin algılanan performans seviyesini daha iyi algılamaları yönünde bir artışa neden olacağıdır.

Ancak yönetsel faktörleri temsil eden *YÖNFKT* değişkeninin katsayısı da % 1 anlamlılık seviyesine göre anlamlı bulunmuştur. Katsayının işareti pozitifdir bunun anlamı yönetsel faktörlerdeki bir birimlik iyileşmenin halkın algılanan performans seviyesini artıracığı yönünde olmasıdır.

EGT değişkeninin katsayısı da % 1 anlamlılık seviyesine göre anlamlı bulunmuştur. Katsayının işareti negatiftir. Bunun anlamı insanların eğitim düzeyi yükseldikçe şehrin algılanan performans seviyesinin daha düşük algılanacağı yönündedir.

NRLSZ değişkeninin katsayısı da % 5 anlamlılık seviyesine göre anlamlı bulunmuştur. Katsayının işareti pozitifdir bunun anlamı Hataylı olma ihtimalindeki bir birimlik artışın şehrin algılanan performans seviyesini daha iyi algılama yönünde artışa neden olacaktır.

Tablo 45
Hatay Halk Ordered Probit Modeli İçin Marjinal Etkiler

Değişken	y=1	y=2	y=3
ONE	0.4644	-0.0656	-0.3987
<i>MÜŞODAK</i>	-0.0435	0.0062	0.0374
<i>RKPODAK</i>	-0.0342	0.0048	0.0294
<i>DEPKOORD</i>	0.0240	-0.0034	-0.0296
<i>YÖNFKT</i>	-0.1542	0.0218	0.1324
<i>CZBFKT</i>	-0.0357	0.0050	0.0306
<i>CNS</i>	0.0209	-0.0029	-0.0179
<i>YAS</i>	-0.0162	0.0023	0.0139
<i>EGT</i>	0.0363	-0.0051	-0.0311
<i>GELİR</i>	-0.0013	0.0002	0.0011
<i>NRLSZ</i>	-0.0931	0.0132	0.0800

Ordered Probit modeli ile yapılan analiz sonucu elde edilen marjinal etkiler Tablo 48’de verilmiştir. Marjinal etki tablosuna göre; katsayıları istatistiksel olarak anlamlı olan değişkenlerden *MÜŞODAK* değişkeninin durumundaki bir birimlik artış şehrin performans seviyesini kötü olarak algılama ihtimalini % 4,3 azaltırken, şehrin performans seviyesini iyi olarak algılama ihtimalini ise % 3,7 artırmaktadır. Halk şehirdeki tüm birimlerde sunulan hizmetlerden memnun kalması şehrin algılanan performans seviyesini olumlu yönde etkileyecektir.

Bir diğer anlamlı değişken olan *YÖNFKT* değişkeninin durumundaki bir birimlik marjinal artış şehrin performans seviyesini kötü olarak algılama ihtimalini % 15 azaltırken, şehrin performans seviyesini iyi olarak algılama ihtimalini ise % 13 artırmaktadır. Yöneticilerin kendini hizmet etmeye adanmaları, yenilikçi ve yaratıcı olmaları ve risk alabilmeleri, güçlü siyasi bağlantılara sahip olmaları gibi hususlar şehrin algılanan performans seviyesini ciddi bir oranda olumlu olarak algılamaya neden olacak unsurlardır.

EGT değişkeninin durumundaki bir birimlik marjinal bir artış, şehrin performans seviyesini iyi olarak algılama ihtimalini % 3,1 azaltmaktadır. Kötü olarak algılama olasılığını ise % 3,6 artırmaktadır.

NRLSZ değişkeni ise Hataylı olmanın olmamaya göre şehrin performans seviyesini iyi olarak algılama ihtimalini % 8 artırdığını, kötü olarak algılama olasılığını ise % 9,3 azalttığını göstermektedir. Hataylı olanların şehrin performans seviyesini Hataylı olmayanlardan daha yüksek algılaması, kişilerin doğup büyüdüğü yere aidiyet duygusuyla ve kendi şehri dışında bir başka şehirde yaşamaması kıyas yapmasına imkân tanımamasıyla açıklanabilir.

Tablo 46
Hatay Yönetici Ordered Probit Modeli Bulguları

Değişkenler	Katsayılar	t Değerleri	p Değerleri
Sabit	-3.933949	-2.416	0.0157
<i>MÜŞODAK</i>	-0.849733 *	-2.840	0.0045
<i>RKPODAK</i>	0.747843 **	1.987	0.0469
<i>DEPKOORD.</i>	0.419784	0.888	0.3747
<i>YÖNFKT</i>	0.617805	1.288	0.1977
<i>CZBFKT</i>	0.489408	1.098	0.2723
<i>YAS</i>	0.101118	0.702	0.4826
<i>EGT</i>	0.063779	0.317	0.7511
<i>FRKİL</i>	-0.329574	-0.738	0.4606

Not: *, ** ve ***, katsayıların sırasıyla %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı olduğunu göstermektedir.

Bulgulara göre *DEPKOORD*, *YÖNFKT*, *CZBFKT*, *CNS*, *YAS*, *EGT*, *FRKİL* değişkenlerinin katsayıları % 1, % 5 ve % 10 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Ancak müşteri odaklılık faktörünü temsil eden *MÜŞODAK* değişkeninin katsayısı % 1 anlamlılık seviyesine göre anlamlı bulunmuştur. Katsayının işareti negatiftir bunun anlamı yöneticilerin kendilerini müşteri odaklı olarak algılamalarındaki bir birimlik artışın şehrin algılanan performans seviyesini daha kötü algılamaları yönünde bir düşüşe sebep olacağı yönündedir.

RKPODAK değişkeninin katsayısı % 5 anlamlılık seviyesine göre anlamlı bulunmuştur. Katsayının işareti pozitifdir bunun anlamı yöneticilerin kendilerini rakip odaklı olarak algılamalarındaki bir birimlik artışın şehrin algılanan performans seviyesini daha iyi algılamaları yönünde bir artışa sebep olacağı yönündedir.

Tablo 47
Hatay Yönetici Ordered Probit Modeli için Marjinal Etkiler

Değişken	y=1	y=2	y=3
ONE	0.3210	1.1388	-1.4597
<i>MÜŞODAK</i>	0.0693	0.2460	-0.3153
<i>RKPODAK</i>	-0.0610	-0.2165	0.2775
<i>DEPKOORD.</i>	-0.0342	-0.1215	0.1558
<i>YÖNFKT</i>	-0.0504	-0.1788	0.2292
<i>CZBFKT</i>	-0.0399	-0.1417	0.1816
<i>YAS</i>	-0.0083	-0.0293	0.0375
<i>EGT</i>	-0.0052	-0.0185	0.0237
<i>FRKİL</i>	0.0269	0.0954	-0.1223

Ordered Probit modeli ile yapılan analiz sonucu elde edilen marjinal etkiler Tablo 50’de verilmiştir. Marjinal etkiler tablosuna göre; katsayısı istatistiksel olarak anlamlı olan değişkenlerden *MÜŞODAK* faktöründeki bir birimlik marjinal bir artış yöneticilerin şehrin algılanan performans seviyesini kötü olarak algılama ihtimalini % 6,9 artırmaktadır. İyi olarak algılama ihtimalini ise % 31 olarak azaltmaktadır. Hatay’da yöneticilerin kendilerini müşteri odaklı olarak algıladıkları beklentisinden hareketle şehrin performans seviyesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacağı düşünülmüştür. Fakat burada beklenenin aksine yöneticilerin müşteri odaklı olmasının şehrin performans seviyesi üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olacağı sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun nedenleri arasında müşteri odaklılık kavramının doğru algılanmaması, rakip odaklılığın pazar odaklı olarak algılanması olarak algılanması veya yöneticilerin hedefinin rakip şehirlere odaklanarak strateji geliştirme olduğu söylenebilir.

RKPODAK faktöründeki bir birimlik marjinal bir artış yöneticilerin şehrin performans seviyesini kötü olarak algılama ihtimalini % 6,1 azaltmaktadır. İyi olarak algılama ihtimalini ise % 27 olarak artırmaktadır. Yöneticiler çevre şehirlerle ilgili bilgi toplamanın ve işbirliği yapmanın, şehrin avantajlı alanlarına yatırım yapılmasının, rakip olabilecek şehirlerle ilgili gelişmelerin takip edilmesinin şehrin performansını seviyesini olumlu yönde etkileyeceği belirtmektedirler.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Politik, ekonomik, sosyal ve kültürel olarak köklü değişimlerin yaşandığı günümüzde, daha fazla kalkınma ve rekabet gücü elde etmek isteyen şehirlerin tek yönlü geleneksel kamu politika ve anlayışları ile bu amaçlarını gerçekleştirmeleri mümkün görünmemektedir. Artan ve farklılaşan rekabet nedeniyle şehirlerin "girişimci" anlayış içinde sorunlarını değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu anlayışın gereği olarak şehirler birer işletme gibi şehrin sahip olduğu kaynakları, yetenekleri ve değerleri bir araya getirerek farklı hedef kitlelere pazarlanacak bir ürün olarak ele alınmalı ve bu ürün, hedef kitlelerin ihtiyaç ve isteklerini rakip şehirlerden daha iyi karşılayacak şekilde tasarlanmalıdır. Bu hedefe ulaşmada artık pek çok şehir "Şehir Pazarlaması" yaklaşımını benimsemektedir. Fakat şehir pazarlaması uygulamalarına bakıldığında daha çok imaj, logo ve tutundurma faaliyetleri üzerinden kavram tanımlanmaktadır. Oysa ki şehir pazarlaması ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma faaliyetleriyle bir sistem ve aynı zamanda bir süreçtir. Pazarlama uygulamaları anlamına da gelen Pazar Odaklılık ise bir işletme felsefesi, bir örgüt kültürü olarak benimsenmesi gereken bir anlayıştır. Pazar Odaklılık aynı zamanda yöneticilerin büyük ölçüde belirsizliği yönlendirmek için kullanabilecekleri proaktif bir yöntemdir. Şehir pazarlaması ise bu anlayışın uygulanmasına dönük yönetsel bir süreçtir.

Şehirlerin kalkınma ve rekabet potansiyelinin şehre doğru hedef kitleyi çekme ve tutma yeteneği ile doğru orantılı olduğu bilinmektedir. Şehirler, hedef pazarı olan kitleler için üstün müşteri değeri sağlayarak yeni kitleler (müşteriler) çekebilir ve mevcut olanları tutabilir. Ancak şehirlerin sahip olduğu imkânlar, hedef pazarın tüm ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya imkân vermez. Bundan dolayı şehirler, sahip olduğu imkânlarla en yüksek müşteri değerini hedeflemek zorundadır. Bu amaca ulaşmada, şehrin sahip olduğu cazibe faktörlerinin, hedef kitlenin istek ve ihtiyaçlarının ve rakip şehirlerin avantaj ve dezavantajlarının belirlenerek farklı bir konumlandırma stratejisiyle kaynakların ve pazarlama çabalarının bu yönde yönlendirilmesi önemlidir.

Şehirlerin metaforik olarak bir işletme olarak ele alınmasının doğal bir sonucu olarak şehirler temel olarak işletmelerin kullanmış oldukları araçları kendilerine uyarlayarak kullanmakta ve böylelikle günümüz rekabet ortamında ayakta kalmaya ve varlıklarını sürdürmeye çabalamaktadırlar. Bu araştırmada, işletmelerde yaygın bir kullanıma sahip

pazar odaklılık kavramı, şehirlere uyarlanmaya, şehirlerin algılanan performans düzeyleri üzerindeki etkisi ve şehirlerin sorunlarının çözümünde etkin bir biçimde kullanılabilmesi sorgulanmaya çalışılmaktadır.

Bu bağlamda araştırmada Pazar Odaklılık kavramını hem halk hem de yönetici bakış açısıyla çalışılmıştır. Araştırmanın anakütlesini Tokat ve Hatay merkezde yaşayan halk ve şehrin yöneticileri (kamu, özel, stk) oluşturmaktadır. Araştırmanın iki ayrı şehir iki ayrı grup üzerinde yürütülmesinin nedeni Pazar Odaklılık algısının farklı şehirlerde her iki bakış açısıyla ortaya konulmak istenmesinden kaynaklanmaktadır. Bu algıyı ölçmek için literatür taraması ve mülakatlar sonucunda hazırlanan her iki anketin Güvenilirlik Katsayıları oldukça yüksektir.

Tokat'ta yapılan halk anketlerinin sonuçları şu şekilde özetlenebilir: Ankete katılan halkın cinsiyetleri açısından dağılımına bakıldığında % 35,3'ü kadın % 64,7'si ise erkektir. Yaş dağılımları açısından katılımcılar incelendiğinde daha çok 25-34 (% 32,2), eğitim düzeyinin ise lisans (% 23,4) ve lisansüstünde (% 22) yoğunlaştığı görülmektedir. Mesleklere gruplarına bakıldığında ilk sırada akademisyenler (% 19,4), ikinci sırada öğrenciler (% 18,9), üçüncü sırada memurlar (% 15,7), dördüncü sırada işçiler (% 15,2) yer aldığı görülmektedir.

Hatay'da yapılan halk anketlerinin demografik bulgularına bakıldığında % 37,2 oranında kadın % 62,6 oranında erkek katılmıştır. Yaş dağılımları açısından katılımcılar incelendiğinde daha çok 25-34 (% 32,2) ve en az ise 65 ve üzeri (% 1,6) yaş aralığında, eğitim düzeyinin ise lise (% 30,4) ve lisans (% 30,6) düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Mesleklere gruplarına bakıldığında ilk sırada memurlar (% 22,6), ikinci sırada işçiler (% 16,9), üçüncü sırada esnaf (% 13,6) yer almaktadır.

Tokat'ta halkın Pazar Odaklılık ölçeğindeki ifadelerle verdikleri cevapların ortalamasına bakıldığında ortalamanın "Katılmıyorum" ifadesinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bir başka deyişle halk yöneticilerin pazar odaklı anlayışa sahip olmaları konusunda olumsuz bir görüşe sahiptirler. Şehrin çekiciliğinin ve imajının değerlendirildiği ifadelerde şehrin gelişmişlik (kalkınmışlık) düzeyi ve şehirdeki yöneticilerin ileri görüşlü olması en önemli görülen faktörler arasında yer almaktadır. Şehrin resmi web sitesinin etkin olması, şehrin elverişli tarım arazilerine sahip olması ve şehrin coğrafi konumu gibi görünen (hard factors) faktörlerin şehrin çekiciliği ve imajı açısından daha

az öneme sahip oldukları görülmektedir. Şehirde yaşanan değişim ifadelerine bakıldığında ise halkın yöneticilerine olan güveninin düştüğü, şehri ilgilendiren konularda halkın fikrinin alınmadığı, şehrin imajının ve tanınırlığının düşük olduğu göze çarpmaktadır.

Hatay'da halkın Pazar Odaklılık ölçeğindeki ifadelere verdikleri cevapların ortalamasına bakıldığında ise ortalamanın "Kararsızım" ifadesine yakın olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle halkın yöneticilerin pazar odaklı anlayışa sahip olup olmadıkları konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Şehrin çekiciliğinin ve imajının değerlendirildiği ifadelerde şehrin ulaşım imkânlarının yeterli olması ve şehirdeki yöneticilerin ileri görüşlü olması en önemli görülen faktörler arasında yer almaktadır. Şehrin çevresindeki illerin (rakiplerin) durumu, şehrin resmi web sitesinin etkin olması ve şehrin elverişli tarım arazilerine sahip olması gibi faktörler şehrin çekiciliği ve imajı açısından daha az öneme sahip faktörler olarak görülmektedir. Şehirde yaşanan değişim ifadelerine bakıldığında ise halkın yöneticilerine olan güveninin düştüğü, şehri ilgilendiren konularda halkın fikrinin alınmadığı ve şehirdeki işgücü imkânlarının düşük olduğu göze çarpmaktadır.

Tokat'ta halk şehirdeki barınma ve konut imkânlarının, alışveriş imkânlarının, sağlık hizmetlerindeki kalitenin ve üniversitenin başarısının arttığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Belediye hizmetlerinin yetersiz olduğu, halkın yöneticilerine olan güveninin azaldığı, işgücü imkânlarının azaldığı yönünde görüş bildirenlerin sayısı ise azımsanmayacak ölçüdedir. Halk şehri performans açısından ilçeleriyle bir bütün olarak değerlendirdiğinde orta düzeyde başarılı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Fakat şehrin bu şekilde algılanmasının en önemli nedeni şehrin ilçelerinin özellikle ekonomik performans açısından şehir merkezinden daha iyi olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu çalışmanın şehir merkezi ve ilçelerinde ayrı ayrı yapılarak sonuçların kıyaslanmasıyla daha anlamlı sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

Hatay'da halk şehirdeki alışveriş imkânlarının, sağlık hizmetlerindeki kalitenin ve çevre düzenlemesinin ve alt yapı sistemlerinin iyileştiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Şehrimizi ilgilendiren konularda halkın fikrinin alınmadığı halkın yöneticilerine olan güveninin azaldığı ve halkın şehirden duyduğu genel memnuniyetinin düştüğü yönünde görüş bildirenlerin sayısı ise azımsanmayacak ölçüdedir. Halk şehri performans

açısından ilçeleriyle bir bütün olarak değerlendirdiğinde orta düzeyde başarılı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Şehrin bu şekilde algılanmasının en önemli nedeni şehrin sahip olduğu potansiyellerinin yöneticiler tarafından yeterince kullanılmamasından ve hak ettiği ekonomik performansı gösterememesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tokat'ta ve Hatay'da Pazar Odaklılıkla Yönetimsel faktörler ve Cazibe faktörleri arasında kurulan regresyon modelinde her iki şehirde de Pazar Odaklılığı Cazibe faktörlerinin değil Yönetimsel Faktörlerin etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Tokat'ta pazar odaklılıktaki değişimin % 31'nin yönetimsel faktörler tarafından açıklanabildiği geri kalan % 69'lık kısım için başka değişkenlere ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Hatay'da ise pazar odaklılıktaki değişimin % 63'nün yönetimsel faktörler tarafından açıklanabildiği geri kalan % 37'lik kısım için başka değişkenlere ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Hatay'da yönetimsel faktörler şehrin algılanan performans düzeyi üzerinde Tokat'tan daha büyük ölçüde açıklayıcı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Yöneticilerle yapılan anketteki anakütleyi şehirde yer alan tüm kamu, özel ve sivil toplum kuruluşlarının karar verici durumunda olan yöneticiler oluşturmaktadır. Dolayısıyla şehri yöneten vali, vali yardımcıları, valilikteki il müdürlüklerinin müdürleri, belediye başkanı, belediye başka yardımcıları, belediyeye bağlı şube müdürlüklerinin müdürleri, iktidar ve muhalefet partilerini yöneticileri, Ticaret ve Sanayi Odası yöneticileri, kent konseyi, esnaf ve gibi sivil toplum kuruluşlarının yöneticileri çalışmaya dâhil edilmiştir.

Tokat'ta yöneticiler demografik değişkenler itibarıyla incelendiğinde cinsiyet açısından erkeklerin, yaş aralığı açısından 50 ve üzeri yaş aralığının, eğitim açısından lisans mezunlarının, doğum yeri olarak Tokatlı olanların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Cinsiyet açısından yöneticilerin dağılımına bakıldığında kadın yönetici sayısının 3 olması dikkat çekicidir. 30-34 ile 35-39 yaş aralığında yönetici sayısı az denecek ölçüdedir. Ankete katılan 52 kişi yönetici olarak farklı bir ilde görev yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Burada dikkat çekici olan kadın yöneticilerin şehir yönetim kademesinde sayılarının az olmasıdır. Bir diğer nokta yöneticilerin yaş aralığının yüksek olmasıdır. Bu husus iki ayrı noktadan değerlendirilebilir. Yöneticilerin yaşlı olması deneyim anlamında olumlu olarak değerlendirilebilirken yeni yönetim

anlayışlarının ve uygulama politikalarının benimsenmesinde zorluklarla karşılaşılması anlamına gelmektedir.

Hatay’da yöneticiler demografik değişkenler itibariyle incelendiğinde cinsiyet açısından yönetici sayısının 4 olması dikkat çekicidir. Yaş aralığı açısından 45-49 yaş aralığının, eğitim açısından lisans mezunlarının, doğum yeri olarak Hataylı olanların ağırlıkta olduğu görülmektedir. 30-34 ile 35-39 yaş aralığında yönetici sayısı az denecek ölçüdedir. Ankete katılan 45 kişi yönetici olarak farklı bir ilde görev yaptıklarını ifade etmişlerdir. Burada dikkat çekici olan kadın yöneticilerin şehir yönetim kademesinde sayılarının az olmasıdır. Bir diğer nokta yöneticilerin yaş aralığının yüksek olmasıdır. Bu husus iki ayrı noktadan değerlendirilebilir. Yöneticilerin orta yaş grubunda olması hem deneyim anlamında hem de yeni yönetim anlayışlarının ve uygulama politikalarının benimsenmesinde bir avantaj olarak değerlendirilebilir.

Tokat’ta yöneticilerin Pazar Odaklılık ölçeğindeki ifadelerine verdikleri cevapların ortalamasına bakıldığında ortalamanın “Kararsızım” ile “Katılıyorum” ifadesi arasında olduğu görülmektedir. Yöneticiler şehrin yöneticilerinin şehirle ilgili konularda farklı fayda ve beklentiler gözettiklerini ifade ederken diğer taraftan şehirle ilgili faaliyetlerin (hizmetlerin) sunulmasında yöneticilerin daima toplumsal faydayı gözettiklerini ve şehrin yöneticilerinin şehirle ilgili ortak amaçlarının olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçlar birbiriyle çelişkili görünse de bazı yöneticilerin özeleştirici yaptıklarını göstermesi açısından önemlidir.

Yöneticilerin cevapları açısından en düşük ortalamaya sahip ifadeler arasında şehrin yöneticilerinin çevre şehirlerdeki gelişmeler ve stratejileri ile ilgili sürekli olarak bilgi toplamaları, şehrin sahip olduğu tüm kaynakların şehirdeki tüm hizmet birimleri arasında paylaşılması ve şehirle ilgili konularda yöneticilerin girişimci bir ruha sahip oldukları ifadeler yer almaktadır. Yöneticiler bir şehrin çekiciliği ve imajı açısından ilk sırada “Yerel yönetimin etkinliği”, ikinci sırada “Şehrin ulaşım imkânlarının yeterli olması” üçüncü sırada “Şehirdeki yöneticilerin ileri görüşlülüğü” gibi faktörlerin yer almasını gerektiğini belirtmişlerdir. Şehrin çevresindeki illerin (rakiplerin) durumunun, şehrin resmi internet sitesinin etkinliğinin ve şehrin elverişli tarım arazilerine sahip olmasının şehrin çekiciliği açısından diğer faktörlerden daha az öneme sahip olduğunu düşünmektedirler.

Hatay'da Yöneticilerin Pazar Odaklılık ölçeğindeki ifadelerle verdikleri cevapların ortalamasına bakıldığında ortalamanın “Kararsızım” ile “Katılıyorum” ifadesi arasında olduğu görülmektedir. Yöneticiler şehrin yöneticilerinin şehrin yöneticileri güçlü ve etkin siyasi ilişkilere (bağlantılara) sahip olduklarını, kendilerini halkın ihtiyaçlarına hizmet etmeye adanmış olduklarını ve şehir için faydalı olabilecek kişi ve yatırımcıları şehre çekmek için gayret gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin cevapları açısından en düşük ortalamaya sahip ifadeler arasında şehrin sahip olduğu tüm kaynakların şehirdeki tüm hizmet birimleri arasında paylaşılması, şehrin yöneticilerinin çevre şehirlerdeki gelişmeler ve o şehirlerin uygulamaları (ve stratejileri) ile ilgili sürekli olarak bilgi toplamaları ve tüm yöneticilerin şehrin başarısı için siyasi görüş farklılıkları gözetmeksizin birlikte çalışabilir ifadeler yer almaktadır. Yöneticiler bir şehrin çekiciliği ve imajı açısından ilk sırada “Şehrin ulaşım imkânlarının yeterli olması”, ikinci sırada “Şehrin coğrafi konumu” üçüncü sırada “Şehrin gelişmişlik (kalkınmışlık) düzeyi” gibi faktörlerin yer almasını gerektiğini belirtmişlerdir. Şehrin çevresindeki illerin (rakiplerin) durumunun, şehrin resmi internet sitesinin etkinliğinin ve şehrin elverişli tarım arazilerine sahip olmasının şehrin çekiciliği açısından diğer faktörlerden daha az öneme sahip olduğunu düşünmektedirler.

Tokat'ta yöneticiler şehri performans açısından değerlendirdiklerinde en yüksek ortalamaya sahip ifadelerin “Şehrimizdeki barınma ve konut imkânları”, “Şehrimizdeki sağlık hizmetlerinin kalitesi”, “Şehrimizdeki alışveriş imkânları” ve “Şehrimizdeki üniversitenin başarısı” ifadeleri olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar yöneticilerle halkın şehrin performansını değerlendirirken dikkate aldığı kriterlerin aynı olduğunu göstermektedir. Aslında bu göstergeler, şehrin kendi politikaları sonucunda elde ettiği bir performans olmadığını merkezi hükümetin politikaları sonucunda ulaşılan iyileşmeler olduğu da gözler önüne sermektedir. Bu sonuç halkın şehirle ilgili yapılan her türlü iyileşmenin ve gelişmenin farkında olduğunu fakat şehir yöneticilerinin de bu olumlu göstergeleri kendi başarıları gibi algıladıklarını göstermektedir.

Hatay'da yöneticiler şehri performans açısından değerlendirdiklerinde en yüksek ortalamaya sahip ifadelerin “Şehrimizdeki alışveriş imkânları”, “Şehrimizin altyapı sistemleri”, “Şehrimizin çevre düzenlemesi” ve “Şehrimizdeki sağlık hizmetlerinin kalitesi” ifadeleri olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar Hatay'da da yöneticilerle halkın

şehrin performansını değerlendirirken dikkate aldığı kriterlerin aynı olduğunu göstermektedir.

Tokat'ta yöneticilerin şehirde yaşanan değişimlere verdikleri cevaplara bakıldığında 36 kişi şehrin sanayisinin gerilediğini, 35 kişi halkın yöneticilerine yönelik güveninin azaldığını, 35 kişi belediye hizmetlerinin yetersiz olduğunu, 34 kişi yerel yönetimin etkin olmadığını ifade etmişlerdir.

Hatay'da yöneticilerin şehirde yaşanan değişimlere verdikleri cevaplara bakıldığında 13 kişi halkın şehirden duyduğu memnuniyet düzeyinin düştüğünü, 12 kişi yerel yönetimin etkinliğinin azaldığını, 11 kişi şehrin turizm potansiyelinin azaldığını, 10 kişi de şehri ilgilendiren konularda halkın fikrinin alınmadığını ifade etmişlerdir.

Tokat'ta ve Hatay'da Yönetici anketi sonuçlarına Pazar Odaklılıkla Yönetimsel faktörler ve Cazibe faktörleri arasında kurulan regresyon modelinde her iki şehirde de Pazar Odaklılığı Cazibe faktörlerinin değil Yönetimsel Faktörlerin etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Tokat'ta yöneticiler pazar odaklılıkta değişimi % 78,5 oranında yönetimsel faktörlerle açıklamışlardır. Hatay'da ise pazar odaklılıktaki değişimin % 77'sinin nün yönetimsel faktörler tarafından açıklanabildiği söylenebilir. Her iki şehirde de yöneticiler tarafından yönetimsel faktörlerin şehrin algılanan performans düzeyi daha büyük ölçüde açıklayıcı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Şehrin yöneticilerinin vizyon sahibi olması, başarılı bir yönetim kültürüne ve geleneğine sahip olmaları, girişimci olmaları gibi özellikler şehrin performans düzeyinin olumlu algılanmasında şehrin sahip olduğu cazibe unsurlarından daha önemlidir. Çünkü iyi ve yetenekli liderlerin şehir yönetimiyle ilgili alternatif stratejileri vardır. Bu stratejilerin varlığı geleceğin taşıdığı belirsizlik riskini de azaltmaktadır. Yetersiz ve kötü liderlerin atacağı yanlış adımlar, şehirler için önemli bir değer olan iyi imajın yıpranmasına, kaynakların israfına ve pazar payının ve performansın kaybedilmesine neden olacaktır (Kotler ve diğ., 2004, s.15).

Halk ve yönetici anketlerinden elde edilen verilerin Ordered Probit analizi sonuçlarına bakıldığında Tokat'ta halkın algıladığı şehrin performans seviyesi üzerinde cinsiyet ve eğitim değişkenlerinin; yöneticilerin algıladığı performans seviyesi üzerinde de müşteri odaklılık değişkeninin olumlu yönde etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların

şehirde sunulan hizmetlerden beklentilerinin düşük olması ve aynı zamanda sunulan hizmetlerden erkeklerden daha az oranda faydalanmaları, konuyu yönetim ve siyaset konusu olarak değerlendirmeleri algıladıkları performans seviyesini olumlu algılamalarına neden olmaktadır. Bu durum kadınların şehir yönetiminde yönetici sayısının artmasıyla ve kadınların yönetimde aktif olarak yer almasıyla daha doğru bir şekilde değerlendirilecek ve şehrin sunduğu hizmetlerin çeşitliğine ve kalitesine yansıtacaktır.

Hatay'da ise halk tarafından algılanan gelişmişlik seviyesini müşteri odaklılık, yönetsel faktörler, eğitim ve Hataylı olup olmama faktörleri etkilemektedir. Hatay'da yöneticilerin algılanan gelişmişlik seviyesi üzerinde müşteri odaklılık faktörünün olumsuz yönde rakip odaklılığın ise olumlu yönde etkisi olduğu görülmektedir.

Görüldüğü üzere pazar odaklılık ve performans arasında ilişkinin işletmelerde yürütülen birçok araştırmalarda pozitif bulunmasına rağmen bu araştırmada şehrin algılanan performans seviyesiyle pazar odaklılığın alt faktörlerinin tamamı arasında ilişki bulunamamıştır. Benito ve Benito (2005) pazar odaklılık ve performans ilişkisinin birçok araştırmalara konu olduğunun ve farklı sonuçların ortaya çıkmasına vurgu yaparak bu farklılıkların belirli oranda pazar odaklılık ve performansın tanımındaki ve ölçümündeki metodolojilerin heterojen oluşundan ve bu anlayışların ilişkisinin ampirik formalizasyonundan kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca algılanan performans seviyesinin objektif ve subjektif değerlendirilmesinde farkın olabileceği de öne sürülebilir. Bu eksikliğin giderilmesi için çalışmanın tüm şehirlerde yürütülmesi, ortak performans göstergeleri ve pazar odaklılık ifadeleri geliştirilmesi gerekmektedir.

Ankette yer alan açık uçlu sorulardan “Şehrinizin pazarlama ve tanıtımından kimler sorumlu olmalı?” sorusuna her iki şehirde de halk tarafından verilen cevaplar arasında en çok yerel yönetimin sorumlu olması konusunda bir fikir birliği söz konusudur. Yine her iki şehirde tüm yöneticilerin ve halkın birlikte sorumlu olması gerektiğini düşünenler olduğu gibi yalnızca “iş bilen konusunda bilgili, tecrübeli ve özel olarak görevlendirilmiş, devlet memuru zihniyetiyle çalışmayan yaratıcı ve profesyonel bir kadrodan oluşan kişilerin” sorumlu olması gerektiğini düşünenlerde mevcuttur. Ayrıca bazı kişiler bu işi gönüllü elçilerin (gönüllü turizm elçisi, gönüllü sanayi elçisi gibi)

yapmasının daha uygun olacağını belirtmişlerdir. Bir diğer öneri ise kamu kurumlarının tamamında pazarlama birimlerinin kurulması gerektiği şeklindedir

Her iki şehirde halk şehrin tanıtımı için yapılması gerekenler arasında ise iyi bir belediyecilik anlayışının olması gerektiğini düşünmektedir. Şehrin karakteristik yapısının belirlenmesi ve bunun ön plana çıkarılarak cazibe merkezi haline getirilmesini düşünenler de çoğunluktadır. Bunun dışında verilen cevapların büyük çoğunluğu kimlik oluşturma, sosyal medyada ve internette yer alma, reklam, billboardların aktif kullanımı, sosyal etkinlik, fuar, tanıtım günleri, festivaller düzenleme, yöresel ürünlerin öne çıkarılması, reklam filmi ve dizi film çekimleri gibi pazarlamanın alt unsurlarını oluşturan hususlardan bahsetmektedirler.

Tokat'ta yöneticilerde şehrin pazarlama ve tanıtımından kimlerin sorumlu olması gerektiğine dair ortak kanaat şehirdeki tüm birimlerin pazarlama faaliyetlerinden sorumlu olması gerektiği yönündedir. Hatay'da ise yöneticiler şehrin pazarlama ve tanıtımından daha çok belediyenin sorumlu olması gerektiğini düşünmektedir. Bu işi valilik koordinasyonunda profesyonel bir ekibin yerine getirmesi gerektiğini düşünen yöneticiler olduğu gibi herkesin (kamu-özel-stk-halk) bu işi üstlenmesi gerektiğini düşünen yöneticiler de vardır.

Tokat'ta yöneticiler şehrin tanıtımı için yapılması gerekenler konusunda daha çok şehrin altyapı, ulaşım, restorasyon, çevre düzenlemesi, sokak iyileştirmeleri gibi temel konularda yatırımlar yapması gerektiğini düşünmektedir. Bu faktörlerin yaşam standartlarını yükselteceğinden şehrin tanıtımının bu şekilde kendiliğinden gerçekleşeceğini düşünmektedirler. Bunun dışında yatırım (turizm, tarım, hayvancılık) yapılmasının tanıtım açısından önemli olduğunu düşünülmektedir.

Hatay'da ise yöneticilerin şehrin tanıtımı için yapılması gerekenler konusundaki görüşleri daha çok şehrin "Marka Şehir" olması ve bir logosunun olması yönündedir. Yöneticiler turizm yatırımlarının ve şehrin sahip olduğu yerel zenginliğin ön plana çıkarılmasının, altyapının iyileştirilmesinin, şehrin sahiplenilmesinin şehrin tanıtımı için önemli olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca her iki şehirde yöneticiler görsel ve yazılı medya, il tanıtım stantları, reklam, yerel ile özdeşleşmiş ürünlere coğrafi işaret, tanıtım ekibi, şehrin amblemi gibi şehir pazarlamasına ilişkin görüşler paylaşmışlardır.

Öneriler:

Bu veriler ışığında uygulamacılara, yöneticilere ve politika yapıcılara öneriler sunulmuştur. Bunlar;

- Şehir yönetiminde, işletme ve pazarlama yönetimi kavramlarının daha etkili kullanılabilmesi için eğitimler, seminerler ve kongreler düzenlenerek yöneticilerin bu konularda teorik alt yapıya sahip olmalarının sağlanması gerekmektedir.
- Şehirdeki mevcut yönetim anlayışına, Pazar Odaklılık gibi yeni yönetim anlayışlarıyla açılım yapılması gerekmektedir.
- Pazarlama felsefesinin şehirdeki tüm birimler (valilik, belediye, stk...) tarafından benimsenmesi için gereken şartlar oluşturulmalıdır.
- Şehir pazarlama uygulamalarının uzun soluklu bir süreç olarak ele alınması gerekmektedir.
- Valiliğe veya yerel yönetime bağlı bir pazarlama birimi kurulabileceği gibi bir pazarlama uzmanı da istihdam edilebilir.
- Şehir yönetimi şehir pazarlaması alanında uzman bir pazarlama şirketiyle ortak çalışabilir.

Akademisyenler için şu önerilerde bulunulabilir:

- Şehir Pazarlaması ve Pazar Odaklılık kavramlarının öncelikle yönetim ve halk tarafından ne anlama geldiğinin, kavrama ilişkin algıların ve uygulanabilirliğinin ve bu kavramlara tepkilerin ne yönde olduğunun tespitine yönelik bir çalışma yapılabilir.
- Pazar odaklılık (pazarlama faaliyetleri) Braun'a göre hükümet düzeyinde desteklendiğinde başarıya ulaşan bir uygulama olduğundan Türkiye'de de hükümetin (iktidar-muhalefet) bu yeni yönetim anlayışına ilişkin algılarını ve tutumlarını değerlendiren bir araştırma yapılabilir.
- Farklı konumlandırmaya (tarım, sanayi, turizm) sahip şehirlerde karşılaştırma yapmak (örneğin sanayi ve turizm şehirlerinin daha girişimci, daha yenilikçi olmaları ve rakiplerini takip etmeleri gerekliliğinden hareketle Pazar Odaklılık felsefesinin bu şehirleri başarıya götüreceği bir anlayış olup olmaması) ve başarı faktörlerini belirlemek için bu çalışmaya benzer bir çalışma yürütülebilir.

- Bu çalışma farklı rekabetçilik kümelerinde yer alan fakat yapısal olarak benzer özellikler gösteren şehirler arasındaki performans farklılıklarını ve bu farklılıkların sebeplerini açıklamak amacıyla da gerçekleştirilebilir.
- Pazar yönlülüğün belirleyici faktörlerinden olan departmanlar arası hareketlilik, örgütsel sistemler ve ödüllendirme sistemi modele eklenerek çalışılabilir.

Bir şehrin pazar odaklılık felsefesiyle hareket etmesi ve bu felsefenin uygulamaya yansıyan sonuçlarının belirli aralıklarla ölçümünün yapılması gerekmektedir. Bu durumda şehrin aşağıdaki faydaları elde edeceği düşünülmektedir:

- Pazar odaklılığın şehir yönetimi tarafından benimsenip başarıyla uygulanmasıyla birlikte şehrin sahip olduğu beşeri, fiziksel ve maddi kaynaklar net bir biçimde belirlenerek sahip olduğu temel yeteneğin ortaya çıkması sağlanacaktır.
- Şehir, şehre hizmet sunanlar ve şehirden hizmet alanlar pazarlarına yönelik bilgi birikimine sahip olacak ve böylece üstün müşteri değeri yaratabilecektir.
- Pazar odaklılığın temelinde müşteri ve pazar bilgisinin yatması nedeniyle, şehirdeki tüm birimler sağlam ve sürekli yenilenen bir veri tabanına kavuşacaklar ve böylece hem şehirler arası, hem de birimler ve departmanlar arası bilgi alışverişi gelişebilecektir.
- Şehirdeki birimler ve şehirler arası işbirliği ile ortak faaliyetler gerçekleştirilecek, faaliyetlerde sinerji etkisi yakalanıp, elde edilen tatmin ve aktarılan değer yükselecek ve bölgesel ve ulusal kalkınmaya katkı sağlanacaktır.
- Şehir elde edeceği veri tabanından yola çıkarak, hedef kitlelerini net bir şekilde tanımlayabilecek, pazar bölümlendirmesi yapabilecek böylece şehir pazarlama stratejilerine daha kolay ve daha sağlıklı yön verebilecektir.
- Şehirden hizmet alanlar pazarı çok iyi tanımlanıp analiz edileceğinden, hedef kitlenin istek ve gereksinimlerine göre mal/hizmet yelpazesi geliştirilecek ve sunulacak olan somut/soyut değerlerin doğru bireylere doğru biçimde ve doğru zamanda aktarımı sağlanarak, onların maksimum tatmini elde etmeleri sağlanacaktır.
- Şehrin sahip olduğu kaynaklar, pazar odaklılığa göre yeniden biçimlendirileceğinden, yönetimde modern bir yaklaşım yakalanacak ve verimlilik maksimize edilebilecektir.

- Şehirdeki birimler ve şehirler arası işbirliği sayesinde, şehirler kabuklarını kıracaklar ve küresel şehir niteliği kazanma yolunda ilerleyebileceklerdir.
- Pazar odaklılık sayesinde şehirle ilgili yürütülen marka, imaj ve pazarlama çabalarına ayrılan kaynakların israfı önlenecektir.

Çalışmanın daha sağlıklı sonuçlar vermesi açısından konunun daha fazla şehirde uygulanabilirliğine dair çalışmalar yapılması gerekir.

Yapılan literatür taraması sonucunda yabancı literatürde Pazar Odaklılık kavramının şehir bazında daha önce çalışılmamış olması çalışmanın sonuçlarının karşılaştırılmasına imkan tanımamaktadır. Bu durum aynı zamanda yerli literatürde de bu konuda yapılacak olan çalışmalara ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Araştırma maliyet ve zaman kısıtı nedeniyle iki şehir de yürütülmüş ve kolayda örnekleme yöntemiyle veri toplanmıştır. Bu nedenle örneklem için geçerli olan sonuçların Türkiye'deki diğer şehirler için genelleştirilmesi mümkün değildir. Türkiye genelinde her şehir için yapılacak çalışmaların daha aydınlatıcı sonuçlar vereceği düşünülmektedir. Bunun yanı sıra şehrin performansını, halkın ve yöneticilerin şehre ilişkin algılarını etkileyecek değişkenlerin ortaya çıkarılması amacıyla daha derinlemesine bilgi alınmasına olanak veren nitel çalışmaların da literatüre önemli katkısının olacağı düşünülmektedir.

Her şehrin ve şehirdeki her bir birimin şehrin pazarlanmasında aktif rol almaları, gelişmeleri sadece kontrol eden değil, onu başlatan ve yönlendiren olmasını gerekmektedir. Bütün bunlar şehirde hizmet veren her bir birimin *pazar odaklı yaklaşım* göstermesini zorunlu kılmaktadır. Porter'ın ifade ettiği gibi (1985, 1996), bir işletmenin rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürülebilir olması o işletmenin rakiplerinin eşzamanlı olarak uygulayamayacakları veya kolay taklit edemeyecekleri kendine özgü bir strateji geliştirebilmiş olmasına bağlıdır. Dolayısıyla bir stratejik birim olarak şehrin de kendine özgü orijinal stratejilerinin olması gerekmektedir. Bu stratejilerin belirlenebilmesi için detaylı bilgiye ve veriye ihtiyaç duyulmaktadır. İşte bu noktada bilgiye ulaşmak ve güçlü stratejiler geliştirebilmek için Pazar Odaklılık felsefesi şehirdeki tüm birimlerin kullanabileceği ve benimsenip uygulandığında yüksek verim alabilecekleri yeni bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AAKER, D.A. (1988), **Strategic Marketing Management**, John Wiley and Sons, Toronto.
- ASHWORTH, G. J. ve H. VOOGD (1997), **Kentsel Pazarlama Kavramlar Olgular ve Hollanda Örneği**, Kent Gündemi, çeviren Ayşe Aksoy ve Murat Cemal Yalçıntaş, İstanbul.
- CHRISTENSEN, C.M. (1997), **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail (Revised Edition)**, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- ETZEL, M., B. WALKER ve W. STANTON (2004), **Marketing**, McGraw-Hill Irwin, NY.
- GOLD, J., Ward, S. (1994), **Place Promotion**, John Wiley & Sons, New York.
- KARAMUSTAFA, K., K.GÜLLÜ, N. ACAR ve Ş. ULAMA (2010), **Konaklama İşletmelerinde Pazar Odaklılık Uygulamaları**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KELEŞ, R. (2008), **Kentleşme Politikası**, Genişletilmiş-Güncelleştirilmiş 10. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- KOTLER, P. (1986), **Principles of Marketing**, New Jersey: Prentice Hall.
- KOTLER, P. (2000), **Marketing Management**, Millennium Edition (Tenth Edition). New Jersey: Prentice-Hall.
- KOTLER, P. (2003), **Marketing Insight, From A to Z, 80 Concept Every Manager Needs to Known**, New Jersey: John Wiley & Sons.
- KOTLER, P., ve A. R. ANDREASEN (1996), **Strategic Marketing for Nonprofit Organization**, New Jersey: Prentice Hall.
- KOTLER, P. ve E. L. ROBERTO (1989), **Social Marketing: Strategies for Changing Public Behavior**, New York: The free press.
- KOTLER, P., G. ARMSTRONG, J. SAUNDERS ve V. WONG (1999), **Principles of Marketing**, New Jersey: Prentice Hall Europe.
- KOTLER, P., I. REIN ve H.D. HAIDER (1993), **Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, Regions and Nations**, New York: The Free Press.

- KOTLER, P., I. REIN ve H.D. HAIDER (1993), **Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, Regions and Nations**, New York: The Free Press.
- KRESL, P. K. (1995), **The Determinants of Urban Competitiveness: A Survey**, in Ptere Karl Kresl and Garry Gappert (eds.) *North American Cities and The Global Economy*, Urban Affairs Annual Series, Sage Publications.
- LEVITT, T. (1969) ‘**The Marketing Chief and the Chief Executive**’, in **The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth**, pp. 255–281. New York: McGraw-Hill.
- MARTINEZ, N. M. ve Migual Cervantes BLANCO (2009), **Identity and Marketing of Cities**, Universidad de Leon, Spain.
- MOWDAY, R. T., L. W. PORTER ve R. M. STEERS (1982), **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism And Turnover**, New York: Academic Press.
- PORTER, M. E. (1980), **Competitive Strategy**, The Free Press, New York.
- PORTER, M. E. (1985), **Competitive Strategy**, The Free Press, New York.
- PORTER, M. E. (1990), **The Competitive Advantage of Nation (Second ed.)**, New York: The Free Press.
- PORTER, M. E., (1995), “**The Competitive Advantage of Inner City**”, içinde M.E. Porter (eds) *On Competition*, Boston, MA: Harward Business Press, 377-408.
- WEBSTER, F. E. (1988), **The Rediscovery of the Marketing Concept**, Business Horizons.

Sürekli Yayınlar

- ALHAKIMI, W., ve R. BAHARUN (2009), “A Synthesis Model of Market Orientation Constructs Toward Building Customer Value: A Theoretical Perspective”, **African Journal of Marketing Management**, Vol. 1(2) ss. 43- 49.
- ANDERSON, P. (1982), “Marketing Strategic Planning and the Theory of the Firm”, **Journal of Marketing**, 46(2), :15-26
- APPIAH-ADU, K. (1997), “Market Orientation And Performance: Do The Findings Established in Large Firms Hold in The Small Business Sector?”, **Journal of Euromarketing**, 6/3, 1-26.
- BAKER, T.L., P.M. SIMPSON ve J. A. SIGUAW (1999), “The Impact of Suppliers’ Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 27, No. 1, ss. 50-57.
- BARICH, H. ve KOTLER, P. (1991), “A Framework for Marketing Image Management”, **Sloan Management Review**, Vol: 32, No: 2, ss. 94-104.
- BECKER, J. ve C. HOMBURG (1999), “Market-Oriented Management: A system-Based Perspective”, **Journal of Market-Focused Management**, 4(1), pp:17-41.
- BEGG, I. (1999), “Cities and Competitiveness”, **Urban Studies**, Vol: 36, No: 5/6, 795–809.
- BELL, M. ve W. EMORY (1971), “The Faltering Marketing Concept”, **The Journal of Marketing**, Vol. 35, No. 4, ss. 37-42.
- BUDD, L. (1998), “Territorial Competition and Globalisation: Scylla and Charybdis of European Cities”, **Urban Studies**, Vol.35, No.4, pp:663-685.
- CADOGAN J. W., A. L. SOUCHON ve D. B. PROCTER (2008), “The Quality of Market- Oriented Behaviors: Formative Index Construction”, **Journal of Business Research**, Vol. 61, ss. 1263–1277.
- CHANG, T.Z, R. MEHTA, S.-J. CHEN, P. POLSA ve J. MAZUR (1999). “ The Effects of Market Orientation on Effectiveness and Efficiency: The Case of Automotive Distribution Channels in Finland and Poland”, **Journal of Services Marketing**, Vol:13 Iss:4/5.
- CHRISTENSEN, C.M. ve J.L. BOWER (1996), “Customer Power, Strategic Investment, and The Failure Of Leading Firms”, **Strategic Management Journal**, Vol. 17, No.3,ss. 197-218.
- DALGIÇ, T. (1998). “Dissemination of Market Orientation in Europe”, **International Marketing Review**, Vol:15, No:1
- DAY, G.S. ve R. WENSLEY (1988), “Assessing Advantage: a Framework for Diagnosing Competitive Superiority”, **Journal of Marketing**, 52(2), pp:1-20.

- DENG, S. ve J. DART (1994), "Measuring Market Orientation: A Multi-Factor, Multi-Item Approach" **Journal of Marketing Management**, Vol:10 (8), pp:725-742.
- DESHPANDE, R. ve F.E. WEBSTER (1989), Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, **The Journal of Marketing**, Vol. 53, No.1, ss. 3-15.
- DESPANDÉ, R., J.U. FARLEY and F. WEBSTER (1993) , "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", **Journal of Marketing**, 57(1), pp:23-37.
- DIAMANTOPOULOS, A. ve S. HART (1993), "Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework", **Journal of Strategic Management**, 1/2, 93-121.
- DOBNI, C. B. ve G. LOAFMAN (2003), "Determining The Scope And Impact Of Market Orientation Profiles On Strategy Implementation And Performance", **Strategic Management Journal**, 24, ss. 577-585.
- DWAIRI, M., S. N. BHUIAN ve A. JURKUS (2007), "Revisiting The Pioneering Market Orientation Model in An Emerging Economy", **European Journal of Marketing**, Vol. 41 No. 7/8, ss. 713-721.
- FARRELL, M. (2002), A Critique of the Development of Alternative Measures of Market Orientation, **Marketing Bulletin**, Vol.13 No 3, Ss. 1-14.
- FARRELL, M. A. (2000), "Developing A Market-Oriented Learning Organisation", **Australian Journal Of Management**, Vol. 25, No. 2, Ss. 201-223.
- GREENLEY, G. E. (1995), "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence From UK Companies", **British Journal of Management**, 6, 1-13.
- GREENLEY, G. E. ve G. R. FOXALL (1998), "External Moderation Of Associations Among Stakeholder Orientations And Company Performance", **International Journal of Research in Marketing**, Vol.15, ss. 51-69.
- HARRIS L. ve E. OGBONNA (1999): "Leadership Style And Market Orientation: An Empirical Study", **European Journal Of Marketing**, Vol.35, No. 5/6, ss. 744-764.
- HARRIS, L. C. (1996), "Cultural Obstacles To Market Orientation", **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, Vol. 2 No. 4, ss. 36-52.
- HARRIS, L. C. (1998), "Barriers to Market Orientation: The View From The Shopfloor", **Marketing Intelligence & Planning**, Vol, 16, No.3, ss. 221-228.
- HARRIS, L. C., E. OGBONNA (2001), "Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance", **Journal of Business Research**, Vol. 51, ss. 157-166.

- HARRIS, L.C., Piercy, N.F. (1999), "Management Behaviour And Barriers To Market Orientation In Retailing Companies", **Journal Of Services Marketing**, Vol. 13 No.2, ss.113-31.
- HOMBURG, C. ve Pflesser C. (2000), "A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes", **Journal of Marketing Research**, Vol. 37, No. 4, ss. 449-462.
- HULT, G.M. Thomas. ve D. J. Ketchen Jr. (2001), "Does Market Orientation Matter?: A Test of the Relationship between Positional Advantage and Performance", **Strategic Management Journal**, Vol. 22, No. 9, ss. 899-906.
- HUNT, S. D. ve R. M. Morgan (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition", **The Journal of Marketing**, Vol. 59, No. 2, ss. 1-15.
- HURLEY, R.F. ve G. T. M. HULT (1998), "Innovation, Market Orientation And Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", **Journal of Marketing**, 62(3), pp:42-54.
- İÇLİ, G. ve B. B. VURAL (2011), "Kırklareli İlinin Sosyoekonomik Kalkınmasında Mekan (Şehir) Pazarlamasının Rolü", **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Haziran, Cilt:13, Sayı:1 (146-162).
- İRİ, R., M. E. İNAL ve H. H. TÜRKMEN (2011), "Şehir Pazarlamasında Bilinirliğin Önemi: Niğde Yöresinin Bilinirliğinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma" **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, S. 81-96.
- JONES, B. ve A. RICHARDSON (2007), "The Myth of the Marketing Revolution", **Journal of Macromarketing**, Vol. 27, No. 15.
- KARA, A., E. S. JOHN ve O. W. DESHIELDS (2005), The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale, **Journal of Small Business Management**, Vol.43, No.2, ss. 105– 118.
- KAVARATZIS M ve G. J. ASHWORTH (2005), "City Branding: An Effective Assertion of Identity or a Tansitory Marketing Trick?", **Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie**,96, (5).
- KAVARATZIS, M.(2009), "What Can We Learn From City Marketing Practice?", **European Spatial Research And Policy**, Volume: 16, Number: 1.
- KELLEY, S. (1990), "Developing Customer-Oriented Among Service Employees", **Journal of the Academy of Marketing Sciences**, 20: 27-36.
- KOHLI, A. K. and B.J. JAWORSKI (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", **Journal of Marketing**, 54(2), pp:1-18.

- KOTLER, P. ve D. GERTNER (2002), “Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management” **Journal of Brand Management**, Vol: 9, No: 4/5, 249- 261.
- KOTLER, P., I. NEBENZAHL, V. LEBEDENKO, S. RAINISTO, D. GERTNER, R. CLIFTON (2004). “Opinion Pieces 'Where is Place Branding Heading?'”, **Place Branding**, Vol: 1, No: 1, 12-35.
- KOZMA, G. (2009), “Place Marketing in Hungary: The Case Of Debrece”, **European Spatial Research and Policy**, Volume:16, Number:1.
- LAFFERTY, B.A. ve G. T. M. HULT (2001), “A Synthesis Of Contemporary Market Orientation Perspectives”, **European Journal of Marketing**, Vol. 35 No. 1/2, ss. 92-109.
- LANGERAK, F. (2001), “Effects Of Market Orientation On The Behaviors Of Salespersons And Purchasers, Channel Relationships, And Performance Of Manufacturers”, **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 18, ss. 221–234.
- MALTZ, E. ve A.K. KOHLI (1996), “Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries” **Journal of Marketing Research**, 33/1, 47-61.
- MATSUNO K., J. T. MENTZER ve A. ÖZSOMER (2002), “The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance”, **The Journal of Marketing**, Vol. 66, No. 3, ss. 18-32.
- MATSUNO, K., J.T. MENTZER ve J.O. RENTZ (2005), “A Conceptual and Empirical Comparison of Three Market Orientation Scales”, **Journal of Business Research**, 58 (1), ss. 18.
- MATSUNO, Ken ve J. T. MENTZER, (2000), “The Effects Of Strategy Type On The Market Orientation-Performance Relationship” **Journal of Marketing**, 64/4, 1-16.
- MENON, A. ve R. VARADARAJAN (1992), “A Model Of Marketing Knowledge Use Within Firms” **Journal Of Marketing**, 56/4, 53-71.
- METAXAS T. (2002), “Place / City Marketing as a Tool for Local Economic Development and City’s Competitiveness: a Comparative Evaluation of Place Marketing Policies in European Cities”, **Presented at the EURA Conference Urban and Spatial European Policies: Levels of Territorial Government**, Turin.
- METAXAS T. (2007), “City Marketing and City Competitiveness: An Effort of Reviewing The Last 25 Years”, **Discussion Paper Series**, 13(18):401-422.
- MORELLO, G. (1984) “The Made In’ Issue”, **European Research**, January, pp. 5-21.

- MORGAN, R.M. and S.D. HUNT (1994), “The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing”, **Journal of Marketing**, 58(3), pp:20-38.
- NARVER, J. C. and S.F. SLASTER (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitably”, **Journal of Marketing**, 54(4), pp:20-35.
- NARVER, J. C., S.F. SLASTER and D.L. MACLACHLAN (2004), “Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol:21, pp:334-347.
- NARVER, J. ve S. SLATER ve B. TIETJE (1998), “Creating a Market Orientation”, **Journal of Market Focused Management**, Vol. 2, ss. 241–255.
- OXENFELD, A. R. (1974) “Developing A Favourable Price-Quality Image”, **Journal of Retailing**, 50 (4), , pp.8-14.
- OXENFELDT, A.R. ve W.L. Moore (1978), “Customer or Competitor: Which Guideline for Marketing?”, **Management Review**, ss. 43-48
- ÖZDEMİR Ş. ve Y. KARACA (2009), “ Kent Markası ve Marka İmajının Ölçümü: Afyonkarahisar Kenti İmajı Üzerine Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, (C.X I,S II, 2009).
- PAYNE Adrian F. (1988), “Developing a Marketing-Oriented Organization”, **Business Horizon**, May-June, s. 49-50.
- PELHAM, A. M. ve D. T. WILSON (1996), “A Longitudinal Study of The Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 24(1), pp.27-43.
- PITT, L., A. CARUANA and P.R. BERTHON (1996), “Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence”, **International Marketing Review**, Vol:13(1), p:5-18.
- PULENDRAN, S., R. SPEED ve R. E. WIDING II (2000), “The Antecedents And Consequences Of Market Orientation in Australia”, **Australian Journal of Management**, 25/2, 119-144.
- PULENDRAN, S., R. SPEED ve R. E. WIDING II (2003), “Marketing Planning, Market Orientation And Business Performance”, **European Journal of Marketing**, Vol. 37, No. 3/4, ss. 476-497.
- RAJU, P.S., S.C. LONIAL ve Y.P. GUPTA (1995), “Market Orientation And Performance In The Hospital Industry”, **Journal of Health Care Marketing**, 15/4, 34- 41.
- RUEKERT, R. (1992), “Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective”, **International Journal of Research in Marketing**, 9(3), pp:225-245.

- SELNES, F., B. J. JAWORSKI ve A. K. KOHLI (1996), "Market Orientation in United States and Scandinavian Companies: A Cross-Cultural Study", **Scandinavian Journal of Management**, 12/2, 139-157.
- SIN L. Y. M., A. C. B. TSE, O. H. M. YAU, J. S. Y. LEE, R. CHOW ve L. B. Y. LAU (2000), "Market Orientation and Business Performance: An Empirical Study in Mainland China", **Journal of Global Marketing**, Vol. 14, No.3, ss. 5-29.
- SIN, L. Y.M. ve A. C.B. TSE (2003), "Market Orientation And Business Perfomance: A Comparative Study Of Firms in Mainland China and Hong Kong", **European Journal of Marketing**, 37, 910-936.
- SIN, L. Y.M., A. C. B. TSE, O. H. M. YAU, R. CHOW ve J. S. Y. LEE (2005), "Market Orientation, Relationship Marketing Orientation, and Business Performance: The Moderating Effects of Economic Ideology and Industry Type", **Journal of International Marketing**, Vol. 13, No. 1, ss. 36-57.
- SINGH, S. (2003), "Effects of Transition Economy on the Market Orientation-Business Performance Link: The Empirical Evidence from Indian Industrial Firms", **Journal of Global Marketing**, Vol. 16, No. 4, ss. 73-96.
- SIVARAMAKRISHNAN, S., D. ZHANG, M. DELBAERE ve E. BRUNİNG (2008), "The Relationship Between Organizational Commitment and Market Orientation", **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 16, No. 1, ss. 55-73.
- SLATER, S. ve J. NARVER (1994), "Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation- Performance Relationship?", **Journal of Marketing**, Vol. 58, 46-55.
- SORENSEN, H. E. (2009), "Why Competitors Matter For Market Orientation", **European Journal of Marketing**, Vol. 43 No. 5/6, ss. 735-761.
- SUBRAMANIAN, R. ve P. GOPALAKRİSHNA (2001), "The Market Orientation-Performance Relationship in the Context of a Devolving Economy: An Emprical Analysis", **Journal of Business Research**, Vol.53, ss. 1-13.
- TAY J. Y. W ve L. Tay (2007), "Market Orientation And The Property Development Business in Singapore", **International Journal Of Strategic Property Management**, 11 (1), pp:1-16.
- TAY, L. ve N. A. MORGAN (2003), "Antecedents and Consequences of Market Orientation in Chartered Surveying Firms", **Construction Management And Economics**, Vol. 20, ss. 331-341.
- TOSUN C., Y. BİLİM (2004), "Şehirlerin Turistik Açıdan Pazarlaması: Hatay Örneği", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:15, Sayı:2, ss.125-138.
- VAN DEN B., L., E. BRAUN (1999), "Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organising Capacity", **Urban Studies**, Vol. 36, no. 5-6.

- VAN E. M. ve S. O'CONNOR (1998), "Drivers of Market Orientation and Performance in Service Firms," **Journal of Services Marketing**, 12/1, 39-58.
- WIND, Y. ve T.S. ROBERTSON (1983), "Marketing Strategy: New Directions of Theory and Research", **Journal of Marketing**, 47(2), pp:12-25.
- WRENN, B. (1997), "The Market Orientation Construct: Measurement and Scaling Issues" **Journal of Marketing Theory and Practise**, Vol:5(3), pp:31-54.
- ZAVOINA, R. ve W. MCELVEY, (1975) "A Statistical Model for the Analysis of Ordinal Level Dependent Variables", **Journal of Mathematical Sociology**, Summer, ss. 103-120.

Diğer Yayınlar

- BARCLAYS (Bank) (2002), “Urban and Regional Economic Development Unit (URED)”, **Competing with the World: Economic Development Strategies of Some of The World's Richest Regions**.
- BAŞCI A. (2006), “Şehir Markası Yaratma Süreci ve İstanbul Şehir Markası İçin Bir Model Önerisi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BM, **Binyıl Kalkınma Göstergeleri (Millennium Development Indicators)**, 2008, (çevrimiçi) <http://unstats.un.org/unsd/mdg/Host.aspx?Content=Indicators/OfficialList.htm>, 11.01.2010.
- BM, **Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Komisyonu Göstergeleri**, 2006, (çevrimiçi) <http://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/indicators/factsheet.pdf>, 10.01.2010.
- CEYLAN H. H. (2010), “Yerel Kalkınma ve Rekabet Aracı Olarak Şehir Pazarlamasında Yatırımcıların Yatırım Destinasyon Tercih Yapılarının Belirlenmesi ve Uşak Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- ÇUKURÇAYIR, M. A. ve E.B. SİPAHİ (2002), “Yönetişim Yaklaşımının Kamu Yönetiminde Kalite Uygulamalarına Olası Katkıları,” **Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi**, Ankara: TODAİE Yayını 97-111.
- DEDE, A. B. (2010), “Factors Affecting The Adoption Process For İstanbul's Being The 2010 European Capital Of Culture – A Place Marketing Study With İstanbul Citizens”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DEFFNER A. ve C. LIORURIS (2005) ,“City Marketing: A Significant Planning Tool for Urban Deveopment in a Globalised Economy”, **45 th Congress of the European Regional Science Association**, Vrije Universty, Amsterdam.
- DEFFNER, A. ve T. METAXAS (2006), “The Tourism Focus of Place Marketing in the Mediterranean: Evidence From Nea Ionia, Magnesia, Greece and Pafos, Cyprus”, Retrieved 18 April 2008, from http://www.prd.uth.gr/research/DP/2005/uth-prd-dp-2006-5_en.pdf
- FELTON, A. (1959), “Making The Marketing Concept Work”, **Harvard Business Review**, 37 (4),
- HUOVARI, R., A. KANGASHARJU ve A. ALANEN (2001), “Constructing An Index For Regional Competitiveness”, **Pellervo Economic Research Institute Working Papers**, No:44, Helsinki.

- HUTTON, J. G., GOODMAN, M. B., J. B. ALEXANDER ve C. M. GENEST (2001), “Reputation Management: The New Face Of Corporate Public Relations?”, **Public Relations Review**, Vol: 27, ss.247–261.
- JENSEN, O. (2005), “Branding the Contemporary City Urban Branding as Regional Growth Agenda?”, **plenary paper for Regional Studies Association Conference 'Regional Growth Agendas'**, Aalborg, 28—31 May.
- JENSEN-BUTLER, C. (1997), “Competition Between Cities, Urban Performance And The Role Of Urban Policy: A Theoretical Framework”, In the "C. Jensen et al. (Eds): European Cities in Competition", Avebury: Aldershot.
- KURTARIR E. (2006), “Kentsel Bir Politika Olarak Küreselleşen Kentlerin Mekan Pazarlama Stratejilerinin Değerlendirmesi”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- LANGER R. (2000), “ Place Images and Place Marketing”, Copenhagen Business School, **Doktora Tezi**.
- LEWITT, T. (1960), “Marketing Myopia”, **Harvard Business Review**, 38(4), pp:45-56.
- MARTIN, R. L. (2005), “Thinking About Regional Competitiveness: Critical Issues”, **Background Paper Commissioned by the East Midlands Development Agency**, October.
- METAXAS T. and A. DEFFNER (2007), “Developing Pilot Place Marketing Plans (PPMPs) in North and South Europe: A Methodological Approach”, **Joint Congress of the European Regional Science Association (47th Congress) and ASRDLF (Association de Science Régionale de Langue Française, 44th Congress)**, PARIS - August 29th - September 2nd.
- METAXAS, T. (2002), “Place/ City Marketing As A Tool For Local Economic Development And City Competitiveness: A Comparative Evaluation Of Place Marketing Policies In European Cities”, paper presented to **the EURA Conf. On Urban and Spatial European Policies**, Turin.
- METAXAS, T. ve D. KALLIORAS (2003) “Medium Size Cities Economic Development And Regional Competitiveness: The Case Of Larissa – Volos Dipole In Thessaly Region Of Greece”, published in **9th Regional Studies Association International Conference**, Pisa.
- NUNEZ, F. R. (2010), Benchmarking The Competitiveness of Brazilian Cities, Editor Ming Zhang Competitiveness and Growth in Brazilian Cities in Local Policies and Actions For Innovation, pp: 93-106, **The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank**, USA.
- OXENFELDT, A.R. ve W.L. MOORE (1978), “Customer or Competitor: Which Guideline for Marketing?”, **Management Review**, ss. 43-48.

- POWERS, T. ve M. WARREN (1987), “A Historical Examination of the Marketing Concept: Profits or Progress”, **Proceedings of the 11th Conference on Historical Analysis and Research in Marketing (CHARM)**, Michigan, USA.
- RAINISTO, S. (2003), “Success Factors Of Place Marketing: A Study Of Place Marketing Practices In Northern Europe and United States”, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International **Business Doctoral Dissertations**, 2003/4.
- RAINISTO, S., K. (2003), “Success Factors Of Place Marketing: A Study Of Place Marketing Practices In Northern Europe And The United States”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Helsinki.
- SHAPIRO, B. P. (1988), “What the Hell is Market Oriented?”, **Harward Buiness Review**, 66(6), pp:119-125.
- SWINBURN, G., S., GOGA ve F. MURPHY (2006), “Local Economic Development: A Primer Developing And Implementing Local Economic Development Strategies And Action Plans”, **Local Economic Development Primer**, The World Bank, Washington, D.C.
- VAN DER M. J. (1990) “The Role of City Marketing in Urban Management”, paper presented on the **30th European Congress of the Regional Science Association International**, Istanbul.
- WONG, V., J. SAUNDERS, P. DOYLE (1989), “The Barriers To Achieving Stronger Market Orientation in British Companies: An Exploratory Study”, **Proceedings Of The 22nd Marketing Education Group Conference**, ss.35-64.
- YARAR, A. E. (2010), “Şehir Pazarlaması ve Şehir Varlıkları: Konya ve Mevlâna Örneği” , **Yayınlanmamış Yüksekisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- ZEBAL, M. A. (2003), A Synthesis Model Of Market Orientation For A Developing Country – The Case Of Bangladesh, **Thesis of the degree of Doctor of Philosophy, Victoria University of Technology**, Australia.

EKLER

EK:1 YÖNETİCİLERİN PAZAR ODAKLILIĞINI DEĞERLENDİREN ANKET

Sayın yönetici,

Bu anket formunun amacı şehrinizi yönetmekte olan insanların (kamu, yerel, sivil toplum ve diğerleri) ne derece pazar odaklı (her işte vatandaşını düşünen ve onun faydasını her şeyden önce tutan) bir bakış açısına sahip olduklarını belirlemektir. **Pazar Odaklılık** (Market Orientation), bir kurum kültürü olarak, müşterilerine sürekli bir biçimde daha iyi değer sunmayı hedef edinen bir örgütün eğilimini ifade etmektedir. Daha açık bir anlatımla, bu çalışmada pazar odaklılık, şehrin müşterileri ve rakip şehirler hakkında sürekli bilgi toplayarak söz konusu bilgilerin şehrin içerisindeki birimlerde paylaşılması suretiyle müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için geliştirilen ve yürütülen bir strateji ve politika olarak tanımlanabilir.

Bu çalışmadan elde edilecek veriler bir akademik (doktora) çalışma için kullanılacak olup, hiçbir şekilde başka amaçlar için kullanılmayacaktır. Araştırmamanın geçerliliği sorulara vereceğiniz cevapların doğru ve eksiksiz olmasına bağlıdır. Anketi cevaplayarak sağladığınız değerli katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Lütfen, aşağıda verilen her bir ifade için, sizin görüşünüze en yakın olan seçeneği “X” işareti ile işaretleyerek belirtiniz.

Araş. Gör. Hümeysra SADAKLIOĞLU
Gaziosmanpaşa Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

A. Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı ilgili kutucuklara X işareti koyarak belirtiniz.

İFADELER	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
I-Müşteri Odaklılık					
1.Bu şehrin yöneticisi olarak kendimi halkın ihtiyaçlarına hizmet etmeye adanmış durumdayım.					
2.Bu şehrin yöneticisi olarak halkımızın hizmetlerden memnun olup olmadıklarını sürekli takip ederim.					
3.Bu şehrin yöneticisi olarak şehrin kalkınma politikalarını belirlerken halkın istek, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak hazırlarım.					
4.Bu şehrin yöneticisi olarak halkın bütün kesimlerine hitap edecek hizmetler sunarım.					
5.Şehrimizle ilgili faaliyetlerin (hizmetlerin) sunulmasında yönetici olarak daima toplumsal faydayı gözetirim.					
6.Şehrimizde halktan gelen şikâyetleri değerlendiren birimler şikâyetlere hızlı bir şekilde cevap verirler.					
II-Rakip Odaklılık					
1.Bu şehrin yöneticisi olarak rakip şehirlerdeki gelişmeler ile o şehirlerin stratejileri ile ilgili sürekli olarak bilgi toplarım.					

2.Bu şehrin yöneticisi olarak şehrimizde rekabet avantajı olan alanlara yatırım yapılmasını teşvik ederim.					
3.Bu şehrin yöneticisi olarak şehrimiz için faydalı olabilecek kişi ve yatırımcıları şehre çekmek için gayret gösteririm.					
4.Bu şehrin yöneticisi olarak şehrimiz için gelecekte potansiyel rakip olabilecek şehirlerdeki gelişmeleri yakından izlerim.					
5.Bu şehrin yöneticisi olarak rakip şehirlerle ortak fayda sağlamak amacıyla işbirliği yaparım.					
III-Departmanlar (Valilik, Belediye, İl Müdürlükleri, STK'lar, Özel Teşebbüsler vb.) Arası Koordinasyon					
1.Şehrimizdeki tüm resmi ve yarı resmi birimler arasında düzenli bir bilgi paylaşımı bulunmaktadır.					
2.Şehrimizin tüm birimleri birbirlerinin isteklerine karşı duyarlıdırlar.					
3.Şehrimizdeki tüm yönetsel birimler arasında güçlü bir koordinasyon vardır.					
4.Halkın memnuniyeti için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler şehirdeki tüm ilgili birimler arasında paylaşılır.					
5.Şehrimizin sahip olduğu tüm kaynaklar şehirdeki tüm hizmet birimleri arasında paylaşılır.					
6.Şehrimizin tüm hizmet birimleri halka hizmet sunmak konusunda üzerine düşeni yaparlar.					

B. Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı ilgili kutucuklara X işareti koyarak belirtiniz.

İFADELER					
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.Bu şehrin yöneticisi olarak diğer yöneticilerle aramızda şehirle ilgili vizyon birliği söz konusudur.					
2.Bu şehrin yöneticisi olarak diğer yöneticilerle aramızda şehirle ilgili ortak amaçlarımız vardır.					
3.Bu şehrin yöneticisi olarak şehirle ilgili konularda diğer yöneticilerinden farklı fayda ve beklentiler gözetirim.					
4.Bu şehrin yöneticisi olarak yönetim konularında şehrimizdeki diğer yöneticilere destek olurum.					
5.Bu şehrin yöneticisi olarak şehirle ilgili konularda girişimci (yenilikçi, yaratıcı ve risk alabilecek) bir ruha sahibim.					
6.Bu şehrin yöneticisi olarak başarılı bir yönetim geleneği ve kültürüne sahibim.					
7.Bu şehrin yöneticisi olarak şehrimizin diğer yöneticileriyle şehrin başarısı için siyasi görüş farklılıkları gözetmeksizin birlikte çalışabilirim.					
8.Bu şehrin yöneticisi olarak güçlü ve etkin siyasi ilişkilere (bağlantılara) sahibim.					

C.Sizce aşağıda verilen faktörler bir şehrin çekiciliği ve imajı açısından ne derece önemlidir? Lütfen ilgili boşluklara X işareti koyarak belirtiniz.

İfadeler	Hiç önemli değil	Kısmen önemli	Orta derecede önemli	Büyük ölçüde önemli	Son derece önemli
a. Şehrin coğrafi konumu					
b. Şehrin sahip olduğu insan kaynakları					
c. Şehirde yaşayanların eğitim seviyesi					
d. Şehrin sahip olduğu altyapı imkânları					
e. Şehrin ulaşım imkânlarının yeterli olması					
f. Şehirdeki girişimci kültürün varlığı					
g. Şehrin sahip olduğu doğal kaynaklar					
h. Şehrin elverişli tarımsal arazilere sahip olması					
i. Şehirdeki firmaların ürettiği ürün/hizmetlerin çeşitliliği					
j. Şehirde hizmetlerin vatandaşlara ulaştırılabilirliği					
k.Yerel yönetimin etkinliği					
l. Şehrin sahip teşvik edici bir yatırım iklimi					
m.Şehirdeki yöneticilerin vizyon birliği					
n. Şehrin gelişmişlik (kalkınmışlık) düzeyi					
o. Şehrin çevresindeki illerin (rakiplerin) durumu					
p. Şehrin yürüttüğü pazarlama faaliyetleri					
q. Şehrin yürüttüğü tanıtım faaliyetleri					
r. Şehrin ileri gelenlerinin lobicilik ve destek faaliyetlerinde bulunması					
s. Şehrin resmi web sayfasının etkinliği					
t. Şehirdeki özel ve kamu kurumları arasında işbirliğinin olması					

D.Aşağıdaki ifadeleri dikkate alarak şehrinizde yaşanan değişimleri nasıl değerlendirdiğinizi lütfen belirtiniz.

ŞEHİRDE YAŞANAN DEĞİŞİM İFADELERİ	Düşü/ Geriledi/ Azaldı	Değişmedi/ Aynı	Arttı/ Yükseldi
1. Şehrimizdeki sosyal hayat (kültür-sanat-eğlence)			
2. Şehrimizin alt yapı sistemleri			
3. Şehrimizin çevre düzenlemesi			
4. Şehrimizin ulaşım altyapısı ve ulaşım imkânları			
5. Şehrimizin sanayisi			
6. Şehrimizdeki kurumlar arasındaki işbirliği			
7. Şehrimizdeki yerel yönetimin etkinliği			
8. Şehrimizdeki işgücü imkânları			
9. Şehrimizin turizm potansiyeli			
10.Şehrimizin eğitim kalitesi			
11.Şehrimizdeki girişimcilik kültürü			
12.Şehrimizin milli ekonomiye (GSMH) katkısı			
13.Şehrimizdeki eğitim kurumlarının başarısı			
14.Şehrimizdeki üniversitenin başarısı			
15.Şehrimizin yaşam kalitesi			
16.Şehrimizdeki barınma ve konut imkânları			
17.Şehrimizdeki sağlık hizmetlerinin kalitesi			
18.Şehrimizdeki belediye hizmetlerinin yeterliliği			
19.Şehrimizi ilgilendiren konularda halkın fikrinin alınması			
20.Şehrimizin tanınırlığı ve imajı			
21.Şehrimizdeki halkın yöneticilerine yönelik güveni			
22.Şehrimizdeki alışveriş imkânları			
23.Şehrimizdeki halkın şehirden duyduğu genel memnuniyet			

1-Şehrinizi ilçeleriyle bir bütün olarak düşündüğünüzde performans açısından Türkiye ortalamasına göre nasıl değerlendiriyorsunuz?

() İyi () Orta () Kötü

2- Sizce şehrinizin pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinden kimler sorumlu olmalı?

3-Şehrin tanıtımı için neler yapılabilir?

E. Demografik Bilgiler

1-Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

2- Yaşınız?

25-29 30-34 35-39 40-44 45-49 50 ve üzeri

3-Eğitim Düzeyiniz?

Lise Önlisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

4-Çalıştığınız Birim:

5-Göreviniz:

6-Kurumda Çalışma Süreniz:

0-3 yıl 4-7 yıl 8-11 yıl 12-15yıl 16 yıl ve üzeri

7-Bulduğunuz İldeki Çalışma Süreniz:

8-Farklı Bir İlde Görev Yaptınız mı : Evet Hayır

9-Doğum Yeriniz:

10-İletişim Bilgileriniz:

EK 2: VATANDAŞLARIN YÖNETİCİLERİN PAZAR ODAKLILIĞINI DEĞERLENDİRME ANKETİ

Sayın katılımcı,

Bu anket formunun amacı şehrinizi yönetmekte olan insanların (valilik, belediye, il müdürlükleri, sivil toplum ve diğerleri) ne derece pazar odaklı (her işte vatandaşını düşünen ve onun faydasını her şeyden önce tutan) bir bakış açısına sahip olduklarını belirlemektir. **Pazar Odaklılık**, bir kurum kültürü olarak, müşterilerine sürekli bir biçimde daha iyi değer sunmayı hedef edinen bir örgütün (organizasyonun) eğilimini ifade etmektedir. Bu çalışmada pazar odaklılık, şehrin müşterileri ve rakip şehirler hakkında sürekli bilgi toplayarak söz konusu bilgilerin şehrin içerisindeki birimlerde paylaşılması suretiyle müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için geliştirilen ve yürütülen bir strateji ve politika olarak tanımlanabilir.

Bu çalışmadan elde edilecek veriler akademik bir çalışma için kullanılacak olup, hiçbir şekilde başka amaçlar için kullanılmayacaktır. Çalışmadan gerekli bilgiler elde edildikten sonra ilgili makamlara rapor halinde sunulacaktır. Araştırmanın geçerliliği sorulara vereceğiniz cevapların doğru ve eksiksiz olmasına bağlıdır. Anketi cevaplayarak sağladığımız değerli katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Lütfen, aşağıda verilen her bir ifade için, sizin görüşünüze en yakın olan seçeneği "X" işareti ile işaretleyerek belirtiniz.

Hümeyra SADAKLIOĞLU
Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

A.Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı ilgili kutucuklara X işareti koyarak belirtiniz.

İFADELER	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
I-Müşteri Odaklılık					
1.Yaşadığım şehrin yöneticileri kendilerini halkın ihtiyaçlarına hizmet etmeye adanmışlardır.					
2.Yaşadığım şehrin yöneticileri halkın hizmetlerden memnun olup olmadıklarını sürekli takip ederler.					
3.Yaşadığım şehrin yöneticileri şehrin kalkınma (gelişme) politikalarını halkın istek, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak hazırlarlar.					
4.Yaşadığım şehrin yöneticileri halkın bütün kesimlerine hitap edecek hizmetler sunarlar.					
5.Şehrimizle ilgili faaliyetlerin (hizmetlerin) sunulmasında yöneticilerimiz daima toplumsal faydayı gözetirler.					
6.Şehrimizde halktan gelen şikâyetleri değerlendiren birimler şikâyetlere hızlı bir şekilde cevap verirler.					
II-Rakip Odaklılık					
1.Yaşadığım şehrin yöneticileri çevre şehirlerdeki gelişmeler ve o şehirlerin uygulamaları (ve stratejileri) ile ilgili sürekli olarak bilgi toplarlar.					
2.Yaşadığım şehrin yöneticileri şehrin avantajlı olduğu alanlara (tarım, turizm, sanayi, eğitim vb.) yatırım yapılmasını teşvik ederler.					
3.Yaşadığım şehrin yöneticileri şehrimiz için faydalı olabilecek kişi ve yatırımcıları şehre çekmek için gayret					

gösterirler.					
4.Yaşadığım şehrin yöneticileri şehrimiz için gelecekte rakip olabilecek şehirlerdeki gelişmeleri yakından izlerler.					
5.Yaşadığım şehrin yöneticileri çevre şehirlerle ortak fayda sağlamak amacıyla işbirliği yapmaktadır.					
III-Departmanlar (Valilik, Belediye, İl Müdürlükleri, STK'lar, Özel Teşebbüsler vb.) Arası Koordinasyon					
1.Şehrimizdeki tüm resmi ve yarı resmi birimler arasında düzenli bir bilgi paylaşımı bulunmaktadır.					
2.Şehrimizin tüm birimleri birbirlerinin isteklerine karşı duyarlıdır.					
3.Şehrimizdeki tüm yönetim birimler arasında güçlü bir işbirliği vardır.					
4.Halkın yaşadığı şehirden daha fazla memnun olması için yapılması planlanan faaliyetlere ilişkin bilgiler şehirdeki tüm ilgili birimler arasında paylaşılır.					
5.Şehrimizin sahip olduğu tüm kaynaklar şehirdeki tüm hizmet birimleri arasında paylaşılır.					
6.Şehrimizin tüm hizmet birimleri halka hizmet sunmak konusunda üzerine düşeni yaparlar.					

B. Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı ilgili kutucuklara X işareti koyarak belirtiniz.

İFADELER	Hiç	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.Yaşadığım şehrin yöneticileri arasında şehirle ilgili vizyon(ileri görüşlülük- görüş birliği)birliği söz konusudur.						
2.Yaşadığım şehrin yöneticilerinin şehirle ilgili ortak amaçları(şehrin menfaatleriyle uyum içinde olan amaçlar) vardır.						
3.Şehrimizin yöneticileri şehirle ilgili konularda farklı fayda ve beklentiler gözetirler.						
4.Şehrimizde yöneticiler yönetim konularında birbirlerine destek olmaktadır.						
5.Şehirle ilgili konularda yöneticilerimiz girişimci (yenilikçi, yaratıcı ve risk alabilecek) bir ruha sahiptirler.						
6.Yaşadığım şehrin yöneticileri başarılı bir yönetim geleneği ve kültürüne sahiptirler.						
7.Şehrimizin tüm yöneticileri şehrin başarısı için siyasi görüş farklılıklarını gözetmeksizin birlikte çalışabilirler.						
8.Yaşadığım şehrin yöneticileri güçlü ve etkin siyasi ilişkilere (bağlantılara) sahiptirler.						

C. Sizce aşağıda verilen faktörler bir şehrin çekiciliği ve imajı açısından ne derece önemlidir? Lütfen ilgili boşluklara X işareti koyarak belirtiniz.

İFADELER	Hiç önemli değil	Kısmen önemli	Orta derecede önemli	Büyük ölçüde önemli	Son derece önemli
a.Şehrin coğrafi konumu					
b.Şehrin sahip olduğu insan kaynakları					
c.Şehirde yaşayanların eğitim seviyesi					
d.Şehrin sahip olduğu altyapı imkânları					
e.Şehrin ulaşım imkânlarının yeterli olması					
f.Şehirdeki girişimci kültürünün varlığı					
g.Şehrin sahip olduğu doğal kaynaklar					
h.Şehrin elverişli tarım arazilerine sahip olması					
i.Şehirdeki işletmelerin ürettiği ürün/hizmetlerin çeşitliliği					
j.Şehirde hizmetlerin şehirde yaşayanlara ulaştırılabilirliği					
k.Yerel yönetimin etkinliği					
l.Şehrin sahip olduğu teşvik edici bir yatırım ortamı					
m.Şehirdeki yöneticilerin ileri görüşlülüğü					
n.Şehrin gelişmişlik (kalkınmışlık) düzeyi					
o.Şehrin çevresindeki illerin (rakiplerin) durumu					
p.Şehrin yürüttüğü pazarlama faaliyetleri					
q.Şehrin yürüttüğü tanıtım (şehir tanıtım günleri, fuarlar, festivaller, billboard ilanları vb.) faaliyetleri					
r.Şehrin ileri gelenlerinin lobi ve destek faaliyetlerinde bulunması					
s.Şehrin resmi internet sitesinin etkinliği					
t.Şehirdeki özel ve kamu kurumları arasında işbirliğinin olması					

D.Aşağıdaki ifadeleri dikkate alarak şehrinizde son 1-5 yıl arasında yaşanan değişimleri nasıl değerlendirdiğinizi lütfen belirtiniz.

ŞEHİRDE YAŞANAN DEĞİŞİM İFADELERİ	Düştü/ Geriledi/ Azaldı	Değişmedi /Aynı	Arttı/ Yükseldi
1.Şehrimizdeki sosyal hayat (kültür-sanat-eğlence)			
2.Şehrimizin alt yapı sistemleri			
3.Şehrimizin çevre düzenlemesi			
4.Şehrimizin ulaşım altyapısı ve ulaşım imkânları			
5.Şehrimizin sanayisi			
6.Şehrimizdeki kurumlar arasındaki işbirliği			
7.Şehrimizdeki yerel yönetimin etkinliği			
8.Şehrimizdeki işgücü imkânları			
9.Şehrimizin turizm potansiyeli			
10.Şehrimizin eğitim kalitesi			
11.Şehrimizdeki girişimcilik kültürü			
12.Şehrimizin milli ekonomiye (GSMH) katkısı			
13.Şehrimizdeki eğitim kurumlarının başarısı			
14.Şehrimizdeki üniversitenin başarısı			
15.Şehrimizin yaşam kalitesi			
16.Şehrimizdeki barınma ve konut imkânları			
17.Şehrimizdeki sağlık hizmetlerinin kalitesi			
18.Şehrimizdeki belediye hizmetlerinin yeterliliği			
19.Şehrimizi ilgilendiren konularda halkın fikrinin alınması			
20.Şehrimizin tanınırlığı ve imajı			
21.Şehrimizdeki halkın yöneticilerine yönelik güveni			
22.Şehrimizdeki alışveriş imkânları			
23.Şehrimizdeki halkın şehirden duyduğu genel memnuniyet			

1-Şehrinizi ilçeleriyle bir bütün olarak düşündüğünüzde performans açısından Türkiye ortalamasına göre nasıl değerlendiriyorsunuz?

() İyi

() Orta

() Kötü

2- Sizce şehrinizin pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinden kimler sorumlu olmalı?

3-Şehrin tanıtımı için neler yapılabilir?

E. Demografik Bilgiler

1-Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

2- Yaşınız?

18-24 25-34 35-44 45-54 55-64 65 ve üzeri

3-Eğitim Düzeyiniz?

Okuryazar İlkokul Ortaokul Lise Önlisans Lisans
Lisansüstü

4-Mesleğiniz?

Esnaf Ev hanımı İşçi Memur Çiftçi
Emekli Sanayici/Tüccar Esnaf Öğrenci Serbest meslek
Akademisyen Diğer...

5-Aylık Ortalama Geliriniz?

750 TL'den az 751-1500TL 1501-2250TL 2251-3000TL 3001-3750TL
3751-4500 TL 4501TL ve üzeri

6- Nerelisiniz?(Lütfen buraya yazınız)

7- Kaç yıldır bu şehirde ikamet etmektesiniz?

ÖZGEÇMİŞ

1974 yılında Erzincan'da doğdu. 1992 yılında Yozgat Anadolu Lisesi'nden mezun oldu. Aynı yıl kazandığı Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nü 1996 yılında tamamladı.1997 yılında Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Üretim Yönetim ve Pazarlama Anabilim Dalı'nda Araştırma Görevlisi olarak göreve başladı. 2002 yılında yüksek lisansını tamamlayarak Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Öğretim Görevlisi olarak görevine devam etti. 2005 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı'nda doktora eğitimine başladı. Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı'nda Araştırma Görevlisi olarak görevine devam etmektedir.

Bir kızı olup İngilizce bilmektedir.