

T.C.
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ŞEHİR MARKASI OLUŞTURMA SÜRECİ VE ŞEHRİN
KİMLİK BİLEŞENLERİNİN GELİŞTİRİLMESİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: KARS ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

UĞUR ÇAPIK

TEZ YÖNETİCİSİ

Yrd.Doç.Dr. ALPASLAN YÜCE

KARS – 2013

T.C.
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Uğur ÇAPIK'ın yüksek lisans tezi olarak hazırladığı “Şehir Markası Oluşturma Süreci ve Şehrin Kimlik Bileşenlerinin Geliştirilmesine Yönelik Bir Anıştırma: Kars Örneği” adlı bu çalışma, yapılan tez savunma sınavı sonunda jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği uyarınca değerlendirilerek Oy Birliği / ~~Oy Çokluğu~~ İle kabul edilmiştir.

15.07.2013

Öğretim Üyesinin Unvanı, Adı ve Soyadı

İmzası

Başkan :Yrd.Doç.Dr. Alpaslan YÜCE



Üye :Yrd.Doç.Dr. Levent GELİBOLU



Üye :Yrd.Doç.Dr. Erkan TOKUCU



Bu tezin kabulü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/....../2013 gün ve......./..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

UYGUNDUR

......./...../2013

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Şehir Markası Oluşturma Süreci ve Şehrin Kimlik Bileşenlerinin Geliştirilmesine Yönelik Bir Araştırma: Kars Örneği**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

15/07/2013



Uğur ÇAPIK

PLAGIARIMS

I hereby declare that all information in this document has been obtained and presented in accordance with academic rules and ethical conduct. I also declare that, as required by these rules and conduct, I have fully cited and referanced all material and results that are not original to this work.

15/07/2013



Uğur ÇAPIK

ÖN SÖZ

Kars'ın kalkınmasına yönelik fikirlerin geliştirilmesine katkı sağlayacağını umduğumuz bu çalışmanın başlatılmasında beni cesaretlendiren; araştırmanın konusunun belirlenmesi, yürütülmesi ve sonuçlandırılması sürecinde gece gündüz demeden desteği ile her an yanımda olan; bilgisini, deneyimini ve değerli görüşlerini benimle paylaşarak çalışmama büyük katkıda bulunan danışman hocam, Sayın Yard.Doç.Dr. Alpaslan YÜCE'ye;

Bu çalışmanın hazırlanmasında, yoğun çalışmalarına rağmen bana yardımcı olan ve beni yönlendiren hocalarım Sayın Yard.Doç.Dr. Levent GELİBOLU'ya, Yard.Doç.Dr. Yaşar KOP'a, Yard.Doç.Dr. Erkan TOKUCU'ya ve Yard.Doç.Dr. Murat TAŞDAN'a

Çalışmamın tüm aşamalarında değerli görüşlerini ve desteklerini esirgemeyen kıymetli büyüğüm, Sayın Yard.Doç.Dr. Cantürk ÇAPIK'a,

Çalışma sırasında araştırmaya ilişkin sorularımı hiçbir zaman yanıtsız bırakmayan değerli hocam, marka kent uzmanı Sayın, Doç.Dr. Mehmet Cihan YAVUZ'a;

Ayrıca araştırma için gerekli verileri sağlayan Kars Valiliği, İlçe Kaymakamlıkları, Belediye Başkanlıkları, Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü, Kafkas Üniversitesi Akademik ve İdari kadrosu, şehirdeki tüm kurum - kuruluşların yönetim kadrosu ve kentteki sivil toplum kuruluşlarının başkanlıkları olmak üzere, şehrimizin tüm değerli yöneticilerine ve araştırmanın çeşitli aşamalarında desteği bulunan tüm kişi, kurum ve kuruluşlara;

Varlıkları ile beni onurlandıran, bana güç veren ve her zaman yanımda olduklarını bildiğim değerli aileme; teşekkürü bir borç bilirim.

Uğur ÇAPIK

ÖZET

Günümüzün yeni ekonomik düzeni kalkınmanın yerelden genele doğru eğilim gösterdiği bir anlayışı da birlikte getirmiştir. Ortaya çıkan bu durum ve yoğunlaşan rekabet ortamı şehirlerin markalaşmasını ve rakiplerine karşı sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesini zorunlu hale getirmiştir. Bundan dolayı şehirlere yönelik uygulanan markalaştırma faaliyetleri ekonomik ve sosyal kalkınmanın yerel paydaşlar arasında ortak bir perspektif inşa ederek rekabet gücünü arttıran bir araç olarak algılanmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla şehirlerin pazarlama kurallarına riayet edilerek birer marka haline getirilmesi kalkınmanın veya benzer şehirlere nazaran tercih edilebilirliğin arttırılması açısından güçlü bir strateji olarak uygulanmaktadır.

Bu tez çalışmasında genel anlamda markanın şehirlere olan getirisi ve Kars şehrinin potansiyelleri dâhilinde kimlik bileşenlerinin açığa çıkarılması amaçlanmıştır. İki aşamalı Delphi yöntemi kullanılan çalışmanın ilk aşamasında şehrin yönetiminden sorumlu 356, ikinci aşamada ise 346 kişiye ulaşılmıştır. Çalışma verileri, derinlemesine mülakat ve yüz yüze görüşme yöntemleri ile toplanmış, çalışmada yüzdeler, frekans dağılımları, min ve max değerler incelenmiştir. İç tutarlılığın ve yapı geçerliliğinin saptanmasında Cronbach α kat sayısı ve faktör analizi kullanılırken, açık uçlu nitel verilerin nicel hale dönüştürülmesinde ise desteleme ve sayma yöntemleri kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan formun geçerli ve güvenilir bir yapıda olduğu faktör analizi ve iç geçerlilik analizleriyle saptanmış, yapılan çalışma sonucunda Kars'ın 5 boyuttan ve 72 önermeden oluşan kimlik bileşenleri tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Marka, Marka Kimliği, Şehir Markası, Kars, Kars Marka Kimliği.

ABSTRACT

Today's new economic order has brought an understanding that the development showing a tendency from local to general. This situation and intensifying competition environment have made cities brand and necessitated to obtain a sustainable competitive advantage against their rivals. Therefore, city oriented branding activities cause economic and social developments to be perceived as a means increasing competitive power by building a common perspective between local shareholders. Thus, making cities one brand by obeying marketing rules has been applied as a powerful strategy in terms of increasing the development or preferability with respect to similar cities.

The purpose of this thesis study is to reveal general yields of brand for cities and identity components within potentials of Kars city. 356 people responsible for administration of the city were reached during the first step of the study in which two-stage Delphi method was used, and 346 people were reached during the second step. Data of the study were collected by in-depth interview and face-to-face interview methods; and percentages, frequency distribution, min and max values were examined in the study. While Cronbach α coefficient and factor analysis were used in determination of internal consistency and construct validity, bundling and counting methods were used for conversion of open ended qualitative data into quantitative ones. The fact that the form used in the study had a valid and reliable structure was determined by factor analysis and internal validity analysis, and consequently the study revealed identity components of Kars consisting of 5 dimensions and 72 proposals.

Key words: *Brand, Brand Identity, City Brand, Kars, Brand Identity of Kars*

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY SAYFASI.....	I
YEMİN METNİ.....	II
ÖN SÖZ.....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
TABLolar LİSTESİ.....	XI
EKLER LİSTESİ.....	XII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ŞEHİR PAZARLAMA SÜRECİ

1.1. Pazarlama Kavramı.....	3
1.2. Şehir Pazarlaması Kavramı.....	4
1.3. Şehir Pazarlaması Başarı Faktörleri.....	7
1.4. Şehir Pazarlama Süreci.....	11
1.4.1. Şehir Pazarlama Sürecinin Aktörleri.....	15

İKİNCİ BÖLÜM

ŞEHİRLERİN MARKALAŞMA SÜRECİ

2.1. Marka Kavramı.....	18
2.2. Markanın Tarihsel Gelişimi.....	20
2.3. Markanın Önemi ve Faydaları.....	22
2.4. Marka Oluşturma Süreci.....	25
2.4.1. Marka İsmi.....	26
2.4.2. Marka Kimliği.....	28
2.4.3. Marka Konumlandırma.....	30

2.5.	Şehirlerin Markalaşması.....	34
2.6.	Şehir Markasının Faydaları.....	38
2.7.	Şehir Marka Bileşenleri.....	39
2.7.1.	Şehir Markası Temel Bileşenleri.....	40
2.7.1.1.	Turizm, Kongre ve Aktiviteler	40
2.7.1.2.	Kültür, Tarih ve Doğal Güzellikler	41
2.7.1.3.	Eğitim, Sanat ve Spor	42
2.7.1.4.	Gastronomi	44
2.7.2.	Şehir Markası Destekleyici Bileşenleri.....	45
2.7.2.1.	Yerel Yönetim Politikası ve Dış İlişkiler.....	46
2.7.2.2.	Özel Sektör ve Diğer Kurumlar.....	47
2.7.2.3.	Yatırımlar ve Yerleşim Alanları.....	48
2.7.2.4.	Alt Yapı ve Üst Yapı Çalışmaları	48
2.7.2.5.	Ulaşım.....	49
2.8.	Şehir Marka Değeri.....	50
2.9.	Şehir Markası Yaratma Süreci.....	52
2.9.1.	Şehir Marka Stratejisi Geliştirme.....	55
2.9.1.1.	Stratejik Planlama Kavramı	55
2.9.1.2.	SWOT (GZFT) Analizi.....	58
2.9.1.3.	Şehir Vizyonu.....	59
2.9.2.	Şehir Konumlandırma.....	60
2.9.3.	Şehir İmajı.....	61
2.9.4.	Şehir Kimliği.....	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARS ŞEHİR MARKASI OLUŞTURMA SÜRECİ

3.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	66
3.2.	Çalışmanın Evren ve Örneklemi	67
3.3.	Kars.....	68
3.3.1.	Kars'ın Tarihçesi.....	70
3.3.2.	Kars'ın Sosyo-Ekonomik Yapısı.....	71
3.3.3.	Kars'ta Kültür ve Sanat.....	72
3.3.4.	Kars'ın Mimarisi.....	73

3.3.5.	Kars'ın Turizm Potansiyeli.....	75
3.3.6.	Kars'ta Kış ve Kayak Turizmi.....	77
3.4.	Araştırmanın Metodolojisi.....	77
3.4.1.	Veri Toplama Yöntemi.....	77
3.4.1.1.	Delphi Yöntemi.....	78
3.4.2.	Veri Toplama Araçları.....	80
3.4.2.1.	Pilot Çalışmada Kullanılan Derinlemesine Mülakat Formu.....	80
3.4.2.2.	Şehrin Kimlik Bileşenlerinin Şehir Yöneticileri Tarafından Ortaya Çıkarılması Amacı İle Kullanılan Delphi Anketi Tur - 1 Formu.....	82
3.4.2.3.	Şehrin Öne Çıkan Kimlik Bileşenlerinin Önem Derecelerinin Belirlenmesi Amacı İle Kullanılan Delphi Anketi Tur - 2.....	84
3.5.	Araştırma Modeli.....	85
3.6.	Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	86
3.7.	Araştırmanın Sınırlılıkları.....	86
3.8.	Bulgular.....	86
3.8.1.	Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	86
3.8.2.	Delphi Tur I Bulguları.....	89
3.8.3.	Delphi Tur II Bulguları.....	98
3.8.3.1.	Kars'ın Öne Çıkan Niteliklerinin İncelenmesi.....	98
3.8.3.2.	Kars İnsanının Genel Kişilik Özelliklerinin İncelenmesi.....	100
3.8.3.3.	Kars Amblemi İçinde Yer Alabilecek Sembol ve Figürler.....	101
3.8.3.4.	Kars'ın Gelecekteki Konumunun İncelenmesi.	103
3.8.3.5.	Kars Bir İnsan Olsaydı Nasıl Bir Kişiliğe Sahip Olurdu.....	105
3.8.4.	Temel Bileşenler Analizi.....	106
3.8.4.1.	Faktör Analizi.....	106
3.8.4.1.1.	Kars'ın Günümüzde Öne Çıkan Niteliklerine İlişkin Faktörler.....	107

3.8.4.1.2.	Kars İnanının Genel Kişilik Özelliklerine İlişkin Faktörler.....	109
3.8.4.1.3.	Kars Amblemi İçinde Yer Alması Beklenen Unsurlar.....	110
3.8.4.1.4.	Kars'ın Geleceğine İlişkin Faktörler.....	112
3.8.4.1.5.	Kars'ın Kişiliğine İlişkin Faktörler.....	113

SONUÇ ve ÖNERİLER.....	118
KAYNAKÇA	127
EKLER	146
ÖZGEÇMİŞ	187

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1: Stratejik Şehir Pazarlama Modeli.....	8
Şekil 1.2: Şehir Pazarlaması Sürecinin Unsurları.....	14
Şekil 1.3: Şehir Pazarlaması Süreci Aktörleri.....	16
Şekil 2.1: Marka Konumlandırma Süreci.....	32
Şekil 2.2: Gastronomi Boyutu.....	45
Şekil 2.3: Üst Yapı Boyutu.....	49
Şekil 3.1: İki Türlü Delphi Süreci.....	79
Şekil 3.2: Araştırma Modeli.....	85
Şekil 3.3: Birinci Araştırma Sorusuna Bağlı Faktörler.....	109
Şekil 3.4: İkinci Araştırma Sorusuna Bağlı Faktörler.....	110
Şekil 3.5: Üçüncü Araştırma Sorusuna Bağlı Faktörler.....	112
Şekil 3.6: Dördüncü Araştırma Sorusuna Bağlı Faktörler.....	113
Şekil 3.7: Beşinci Araştırma Sorusuna Bağlı Faktörler.....	115
Şekil 3.8: Araştırmayı Özetleyen Tematik Yapı Modeli.....	116

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1: Stratejik Yönetim Süreci.....	57
Tablo 3.1: Araştırma Evrenini Oluşturan Birimler.....	68
Tablo 3.2: Katılımcıların Yaş, Cinsiyet ve Eğitim Durumları.....	87
Tablo 3.3: Katılımcıların Kars'ta Görev Yapma ve Yaşama Süreleri.....	88
Tablo 3.4: Katılımcıların Önergeler Üzerine Mutabakat Düzeyleri.....	89
Tablo 3.5: Kalitatif Yöntemlerle Delphi Tur II İçin Seçilen Yeni Önergeler.....	91
Tablo 3.6: Katılımcıların Marka Şehir Olmada <u>Fırsat Olabilecek</u> Unsurlar Üzerine Mutabakat Düzeyleri.....	93
Tablo 3.7: Katılımcıların Marka Şehir Olmada <u>Engel Olabilecek</u> Unsurlar Üzerine Mutabakat Düzeyleri.....	94
Tablo 3.8: Markalaşma Sürecine Öncülük Etmesi Gerektiği Düşünülen Kurumların Dağılımı.....	95
Tablo 3.9: Kars Valiliğinin Şehir Markalaşmasındaki Yeri.....	95
Tablo 3.10: Kars Belediyesinin Markalaşmasındaki Yeri	96
Tablo 3.11: Kafkas Üniversitesinin Markalaşmasındaki Yeri	96
Tablo 3.12: İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünün Markalaşmasındaki Yeri	97
Tablo 3.13: Serhat Kalkınma Ajansının Markalaşmasındaki Yeri	97
Tablo 3.14: Kars'ın Günümüzde Öne Çıkan Nitelikleri.....	99
Tablo 3.15: Kars Halkının Genel Kişilik Özellikleri	100
Tablo 3.16: Kars Ambleminde yer alması istenen Sembol ve Figürler.....	101
Tablo 3.17: Kars'ın Gelecekteki Konumu.....	103
Tablo 3.18: Kars'ın Sahip Olduğu Kişisel Özellikler.....	105
Tablo 3.19: Kars'ın Günümüzde Öne Çıkan Niteliklerine İlişkin Faktörler.....	108
Tablo 3.20: Kars Halkının Genel Kişilik Özelliklerine İlişkin Faktörler.....	109
Tablo 3.21: Kars Amblemi Unsurlarına İlişkin Faktörler.....	111
Tablo 3.22: Kars'ın Geleceğine İlişkin Faktörler.....	112
Tablo 3.23: Kars Kişiliğine İlişkin Faktörler.....	114

EKLER

EK-1: Katılımcıların İsim Listesi.....	146
EK-2: Pilot Çalışmada Kullanılan Derinlemesine Mülakat Formu.....	155
EK-3: Şehrin Kimlik Bileşenlerinin Şehir Yöneticileri Tarafından Ortaya Çıkarılması Amacı İle Kullanılan Delphi Anketi Tur - I Formu.....	156
EK-4: Şehrin Kimlik Bileşenlerinin Şehir Yöneticileri Tarafından Ortaya Çıkarılması Amacı İle Kullanılan Delphi Anketi Tur - II Formu.....	162
EK-5: Kars'ın Günümüzde Öne Çıkan Özellikleri.....	166
EK-6: Kars Halkının Genel Kişilik Özellikleri.....	167
EK-7: Kars Gelecekte Öne Çıkması Beklenen Yönleri.....	168
EK-8: Kars Amblesinde Yer Alması İstenen Renk Ve Semboller.....	169
EK-9: Kars'ı Diğer Yerlere Göre Önemli Ve Güçlü Yapan Ürün, Kaynak ve Yönler.....	170
EK-10: Kars'ın Kişilik Özellikleri.....	171
EK-11: Kars'ın Marka Şehir Olmasında Fırsat Olabilecek Unsurlar.....	172
EK-12: Kars'ın Marka Şehir Olmasına Engel Olabilecek Unsurlar.....	173
EK-13: Kars'ın Ön Plana Çıkarması Gereken Tek Özelliği.....	174
EK-14: Örneklem Bireylerinin Belirlenmesinde Kullanılan Protokol Listesi.....	175
EK-15: Tarihi Baltık Mimarisinden Örnekler.....	183
EK-16: Kars'ın Tarihi Yerlerinden Örnekler.....	185
EK-17: Örnek Alınan Çalışmaya Yönelik İzin Belgesi.....	186

KISALTMALAR LİSTESİ

Akt.	:Aktaran
Ark.	:Arkadaşları
diğ.	:Diğerleri
f	:Frekans
M.Ö	: Milattan Önce
M.S	: Milattan Sonra
Örn	:Örnek
s.	:Sayfa
Std. Sapma	:Standart sapma
TDK	:Türk Dil Kurumu
TUİK	:Türkiye İstatistik Kurumu
vb.	:Ve benzeri
yy	:Yüzyıl

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan küreselleşme sayesinde artan rekabet koşulları sadece ürünleri ve hizmetleri değil aynı zamanda insanları, fikirleri ve coğrafik mekânları da pazarlama kapsamına dâhil etmiştir (Mucuk, 2001: 4). Pazarlama kavramının coğrafi mekânlara uygulanması şehirlerin sistematik bir şekilde pazarlama ilkelerine göre rekabet avantajı kazanmasına olanak sağlamaktadır. Şehirlere yönelik geliştirilen pazarlama stratejileri ve uygulamaları sayesinde hedef kitle olan turistler, iş dünyası ve yatırımcılar, yeni yerleşimciler ve şehirde yaşayanlar hitap etmektedirler (Rizzi ve Dioli, 2010: 42). Bundan dolayı şehirlerin ve şehirlerdeki mekânların hedef kitlesi tarafından daha çok tercih edilebilir olması sistematik şehir pazarlaması sürecinin önemini ortaya koymaktadır.

Şehirler arasında yaşanan rekabet nedeniyle gelecekte sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyinin önemli belirleyicilerinden biri olarak görüldüğünden şehirlerin markalaşma yönünden göstereceği performans kalkınmanın sağlanmasında ciddi bir potansiyel sunacaktır. Bu performansın gereği gibi sergilenebilmesi için de şehirlerin birer ürün gibi pazarlama kurallarına riayet edilerek markalaştırılması gerekmektedir.

Mekân pazarlaması ekseninde şehirlerin markalanması ve şehrin potansiyeli dâhilindeki varlık ve soyut değerlerinin yaratılması şehrin gelişimine katkı sağlayacak ve rekabet avantajı kazandıracak önemli bir yaklaşımdır (Tek, 1999: 718). Bu yaklaşımın hayata geçirilmesi ve başarılı bir marka oluşturulmasının ilk adımı, iyi bir marka kimliği oluşturmakla başlar (Aekar, 1996: 35). Marka kimliği, markanın önemli bir unsuru ve marka imajının belirleyicisidir. Bu açıdan oldukça önemlidir. Bundan dolayı şehrin ilk önce kendini rakiplerinden ayıracak faaliyetlerde bulunması, daha da sonra hedef kitlenin zihninde başka şehirlere nazaran daha üstün özelliklere sahip olduğunu kanıtlaması gerekmektedir. Bunun başarılması için de şehrin amaçları doğrultusunda yüksek imaja sahip marka oluşturarak kendini fark ettirmesi gerekmektedir (Kavaratzis and Ashworth, 2005: 507).

Şehir marka kimliği, şehrin yönetiminin oluşturmayı ya da korumayı hedeflediği marka bileşenlerinin benzersiz bir bileşimidir. Bu bileşenler markanın varoluş amacını ve sunduğu/sunacağı değeri ifade etmektedir (Rainisto, 2003, 73). Bu tez çalışmasında bu bileşenlerden olan bir tarih, doğa ve kültür kenti olması ve 2007 yılında Yüksek Planlama Kurulu'nca kabul edilen ve Türkiye Turizm Stratejisi

2023 ile marka şehir kapsamına alınan iller arasında olması sebebiyle Kars şehri konu alınmıştır. Uygulama kısmında markanın temel bileşenlerinden biri olan marka kimliğinin oluşturulması amaçlanmıştır.

Yapılan çalışma ile uluslararası bir şehir markası oluşturulmasına ilişkin marka kimliğinin geliştirilmesi süreci aşamalı şekilde açıklanarak Kars ili için örnek olabilecek bir şehir marka kimliği oluşturulması amaçlanmıştır.

Yapılan araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kavramsal açıdan pazarlama ve şehir pazarlaması ele alınmış, bu konuların alt başlıkları olarak da; pazarlama kavramı ve anlayışındaki gelişmeler, şehir pazarlamasına yönelik temel kavramlar, şehir pazarlama kavramı ve şehir pazarlama süreci incelenmiştir.

İkinci bölümde, marka ve şehirlerin markalaştırılması süreci ele alınmış, bu çerçevede marka oluşturma süreci, marka ismi, marka kimliği, marka konumlandırma, şehirlerin markalaşma süreci, şehir marka değeri, şehir markası yaratma süreci, şehir konumlandırma, şehir imajı ve şehir kimliği incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, yapılan saha araştırmasına yönelik bilgiler yer almaktadır. Bu bölümde öncelikle Kars şehrinin genel tanıtımı, markalaşma sürecinde aktif rol oynayacak varlık ve değerleriyle birlikte mevcut potansiyeli değerlendirilmiştir. Ardından ise araştırmanın önemi, amacı, kapsamı, sınırları, kısıtları, örneklem süreci, veri toplama yöntem ve aracı, modeli ve hipotezleri hakkında bilgiler verilmektedir.

Bir kentin kimliğinin ortaya konulabilmesi için, o kentin paydaşları tarafından nasıl algılandığının ve nasıl yansıtıldığının bilinmesi gereklidir. Özellikle şehrin yöneticileri, şehrin kimliğinin gelecekte ne olacağını belirleme gücü olan kişilerdir. Bundan dolayı bu çalışmada Kars için marka kimliği oluşturma hedefi yerine getirilmeye çalışılırken, uygulama alanı şehir yöneticilerine yönelik 2 aşamalı Delphi (Delfi) türü bir bilimsel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ŞEHİR PAZARLAMA SÜRECİ

1.1. Pazarlama Kavramı

Genel hatlarıyla işletmecilik anlayışı içerisinde ortaya çıkan pazarlama bilimi, özellikle 1960 – 1970’li yıllardan itibaren alanını alışılmış pazarlama anlayışının çok ötesine taşımış ve birçok farklı pazara nüfuz etmeyi başarmıştır. 1950’ye kadar fiziksel dağıtım, satış yönetimi konularına önem verilmiş, 1960 – 1970’li yıllarda, pazarlama karması, pazarlama yönetimi, örgütsel pazarlama ve toplumsal pazarlama kavramları geliştirilerek pazarlamaya daha geniş bir bakış açısı kazandırılmıştır (Cemalcılar 1999: 2-5). Böylece pazarlama, sadece mal ve hizmetlerle ilgili bir mübadele işlemi ya da bir pazar işlemi olmaktan öteye gitmiş ve bir politikacı için yürütülen seçim kampanyası, sigara içmeye karşı bir kampanya, çevre bilincinin aşılması için uygulanan faaliyetlerin bütünü ya da doğum kontrolü için yürütülen bir aile planlaması kampanyası gibi nihai amacı pazar işlemi olmayan faaliyetler de konunun kapsamı içinde düşünülür olmuştur (Mucuk, 2001: 4).

Hitap ettiği pazar ya da alana yönelik birçok farklı tanıma sahip olan pazarlamanın en genel tanımı Amerika Pazarlama Örgütü (A.M.A) tarafından yapılmıştır. Yapılan tanıma göre pazarlama; müşteriler, paydaşlar ve geniş anlamda toplum için değer ifade eden önerilerin yaratılması, iletişiminin yapılması, ulaştırılması ve değişimini içeren aktivite, kurumlar ve süreçlerin bütünüdür (Ceylan, 2010: 11). Bu anlamda pazarlama üretimden önce başlamakta ve satıştan sonra da devam etmektedir.

Bir diğer tanıma göre pazarlama; tüm işletmecilik fonksiyonlarını devreye sokarak, hedef alınan ya da alış-veriş ilişkisi kurulmak istenen kişi veya kitlelerin maddi ve manevi gereksinimlerini (taleplerini) araştırıp, belirleyip, o kişi veya kitleleri rakiplerden daha iyi şekilde tatmin edecek, onlar için önemli ve gerçek değer taşıyan sunular (pazarlama karması veya karmaları) hazırlayarak, sosyal ve etik değerleri ihmal etmeksizin, karşılığında maddi veya manevi çıkar (değerler) sağlamaktır (Tek, 2006: 6). Aynı şekilde Philip Kotler, kişi veya grupların ürün/değer yaratarak ve bunları birbiri ile değiştirerek elde ettikleri sosyal ve yönetimsel bir süreç olarak açıklanmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2008: 13).

Alanı her geçen gün farklılaşan pazarlama biliminin kimi zaman sadece satış veya reklam faaliyetleri olarak düşünülebildiği görülmektedir. Bunun en büyük nedeni ise kişilerin her geçen gün televizyon ve gazete reklamlarıyla, elektronik posta ve satış telefonlarıyla adeta satış bombardımanına maruz kalmalarıdır. Bu yüzden satışın ve reklamın pazarlamanın sadece görünen kısmını oluşturduğunu söylemek mümkündür (Yarar, 2010: 9). Tüm bunlarla birlikte toplumsal ve ekonomik gelişmeler, kentleşmenin yaygınlaşması, sanayileşmede yaşanan ilerlemeler ve yeni malların üretilmeye başlanması gibi sebepler pazarlamanın gelişimine ve zaman içerisinde pazarlama anlayışının farklılaşmasına hız kazandırmıştır (Demir, 2011: 11). Pazarlama alan ve anlayışında yaşanan değişimler üretimin gücünün, toplumsal olayların ve insani değerlerin önemsendiği bir pazarlama anlayışına dönüştürmeyi başarmıştır (Cemalcılar, 1999: 21). İnsanın merkezde olduğu günümüz pazarlama anlayışında insanlarla birlikte yaşadıkları alanların da bu sürece dâhil edilmiştir. Bundan dolayı şehir, mekân ve destinasyonların da birer pazarlama estetiği dâhilinde düşünülmesi zorunlu hale gelmeye başlamıştır.

1.2. Şehir Pazarlaması Kavramı

Yüzlerce yıl önce mübadele ile başlayan pazarlama, günümüzde sayısız alanda faaliyet göstermektedir. Küreselleşirken yerleşen ve kalkınmanın yerelden uygulanmaya başladığı günümüz dünyasında her geçen gün bilimsel alanda ilerlemeler kaydedilmekte, iletişim ve teknoloji ağı hızla gelişmektedir. Tüm bu değişim ve gelişimin insanların alışkanlıkları ve zevkleri üzerinde yarattığı çeşitlilik pazarlamanın alanında da hissedilmeye başlamış ve pazarlamanın sadece mal ve hizmetlerle ilgili bir süreç olmanın ötesinde sosyal konular, kurum ve kuruluşlar, devletler, ülke, şehir ve bölgeler gibi birçok alanda uygulanması gereken güçlü bir strateji olduğu benimsenmiştir (Anholt, 2006; Kotler ve Gertner, 2002(a); Olins, 2002).

Konumu itibarıyla ekonomik, politik ve kültürel açılarından birçok farklı yaşam zenginliğini bünyesinde barındıran şehirlerin, pazarlama alanında kendine yer edinmesi, söz konusu değişim ve gelişimle beraber oldukça hızlı ve başarılı bir şekilde gerçekleşmiştir. Ülkelerin farklı şehirlerinde farklı zamanlarda ortaya çıkan şehir pazarlamasına yönelik faaliyetlerin ilk olarak hangi şehirde uyguladığı tam olarak bilinmese de konu ile ilgili farklı görüşlerin olduğu bilinmektedir.

Şehre yönelik uygulanan pazarlama faaliyetleri ile ilgili değişimler yıllar itibariyle incelendiğinde şehir pazarlamasının da birçok pazarlama fikri gibi kökenlerini Amerika Birleşik Devletleri'nden aldığı görülmektedir. İlk olarak 1850'li yıllarda şehir satış promosyonlarıyla yeni yerleşimcileri Vahşi Batı'ya çekmek için etkili bir araç olarak kullanıldığı bilinen şehir pazarlaması faaliyetleri 1900'lü yılların başında, İngiliz ve Fransız sahil bölgelerine turist çekmek için yoğun bir şekilde kullanılmış ve şehirlerin tanıtılmasına yönelik yapılan reklamlarla da yaygınlaşmaya başlamıştır (Aladağ, 2004: 2). Ayrıca Braun (2008: 1), tam anlamıyla şehir pazarlaması faaliyetleri sayılacak çalışmaların ilk kez 1980'li yıllarda Hollanda'da uygulandığını, İngiltere ve Almanya gibi bazı Avrupa ülkelerinin de bu dönemde şehir pazarlaması sürecine dâhil olma yolunda eğilimler gösterdiğini dile getirmiştir.

Literatürde birbirinden farklı kavramlarla adlandırılan şehir pazarlamasının genel olarak; place (yer), nation (millet-ulus), communities (topluluk-kabile), region (bölge-sınır), state marketing (eyalet pazarlama), urban marketing (Kentsel pazarlama) olarak adlandırıldığı görülmekte ve buna ek olarak da son yıllarda şehir pazarlaması sürece bağlı olarak city marketing (şehir pazarlama), city branding (şehir markalaştırma), destinasyon marketing (destinasyon pazarlaması), regional marketing (bölgesel pazarlama) şeklinde adlandırıldığı görülmektedir (Pitta, 1995; Kotler, 2002; Rainisto, 2003; Jansson, 2006; Kavaratsiz, 2008; Sattler, 2010; Metaxas, 2011; Im vd., 2012).

Farklı şekillerdeki adlandırma ve tanımlamalarla literatürde yer edinen şehir pazarlamasının en genel tanımı Amerika Pazarlama Örgütü (A.M.A) tarafından yapılmıştır. Tanıma göre şehir pazarlaması; müşteri odaklı paylaşım felsefesi tarafından desteklenen, şehrin müşterileri ve halkı açısından değer taşıyan, kentsel sunumu yaratmak, iletişim kurmak, dağıtım kanalları oluşturmak ve değişimi sağlamak için pazarlama araçlarının kullanımı ve koordinesidir (<http://www.marketingpower.com>). A.M.A her ne kadar en genel tanımı yapmış olsa da şehir pazarlamasının genel kabul görmüş tek bir tanımından bahsetmek mümkün değildir. Şehir pazarlamasına farklı açılardan bakan araştırmacılar, göreceli olarak önemli gördükleri yönleri öne çıkaran tanımlarda bulunmaktadır.

Metaxas vd. (2011: 4) şehir pazarlamasını, mekânsal fonksiyonların sunumu ve yerel halkın, işletmelerin, turistlerin ve diğer ziyaretçilerin taleplerinin en uygun

koşullarda dengelenmesi için uygulanan aktivitelerin bütünü olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte şehir pazarlaması, şehrin mevcut sosyal ve kültürel sembolleri kullanmak, çeşitli iş sektörlerini oluşturmak, yatırım olanaklarını sağlamak ve yeni yerleşimcileri şehre çekebilmek gibi faaliyetlerin oluşturulabilmesi açısından hayata geçirilen stratejilerin bütünü olarak tanımlanabilir (Rizzi ve Dioli, 2010: 42).

Şehir pazarlamasını pazar odaklı bir yaklaşımla ele alan Gehrels vd. (2008: 1) şehir pazarlamasını açıklarken; şehrin pazarlanması konusunda söz sahibi olan kişilerin şehri bir bütün olarak dış dünyaya satabilmeleri ve oluşturulacak organizasyonlarla şehre yeterince kentsel katılımcı getirebilmeleri amacıyla uygulanacak piyasa odaklı çalışmalarının bütünü olarak tanımlamaktadırlar. Ayrıca Gehrels vd., yapmış oldukları tanımdaki eksikliklerin giderilmesi açısından şehir pazarlamasını, “şehrin kimliği ve imajı arasındaki dengeyi sağlayan unsurların bütünüdür”, şeklinde ifade ederek şehrin pazarlanmasında kimlik ve imaj gibi marka bileşenlerinin önemine dikkat çekmektedirler. Bu doğrultuda şehir pazarlaması, şehrin mevcut potansiyelinin artırılmasında uygulanacak faaliyetlerin stratejiler vasıtasıyla şehrin imajına yansıtılması çabalarının bütünü olarak da ifade edilebilir.

Şehir pazarlamasını Almanya’da kurulan Federal Şehir Pazarlama Birliği’nin (BCSD) yaptığı tanımdan esinlenerek “bir kentin hedef odaklı geliştirilmesi ve pazarlanması yaklaşımı” olarak tanımlayan Saran (2005), bu yaklaşımı müşteri odaklı bir felsefeye dayandırarak şehirdeki mevcut halkın yaşam kalitesini yükselten, güvence altına alan ve rakip şehirlere oranla çekiciliğini arttıran politikalarla yapılması gerektiğini dile getirmektedir.

Şehirlerin pazarlama alanına dâhil edilmesi, şehirler arasında ciddi bir rekabeti gündeme taşımış ve oluşan bu rekabet savaşının kazanılabilmesi açısından şehirlerin pazarlama faaliyetlerini uygulaması bir zorunluluk haline gelmiştir. Uygulanacak stratejilerle şehre gelen turist sayısının artırılması, mevcut ekonomik birimlerin geliştirilerek yeni yatırımların ve ihracat hacimlerinin büyütülmesi kısacası şehir pazarlaması faaliyetlerinin koordineli olarak uygulanması sonuca ulaşılması açısından oldukça önemli ve gereklidir. Bundan dolayı şehir pazarlamasına yönelik faaliyetlerin sadece tanıtım sürecini içeren bir kavram olmadığı ürün, hizmet, fikir, şehir vb. meydana getirilmesi, fiyatlandırılması, tanıtılması ve dağıtım faaliyetlerinin yerine getirilmesi gibi konuları içine alan geniş bir kavram olduğu görülmektedir (İçli ve Vural 2011: 142). Bu nedenle şehir

pazarlaması şehirlerin sürdürülebilir kalkınmasına yönelik uzun süreli stratejik bir süreç olarak nitelendirilebilmektedir.

1.3. Şehir Pazarlaması Başarı Faktörleri

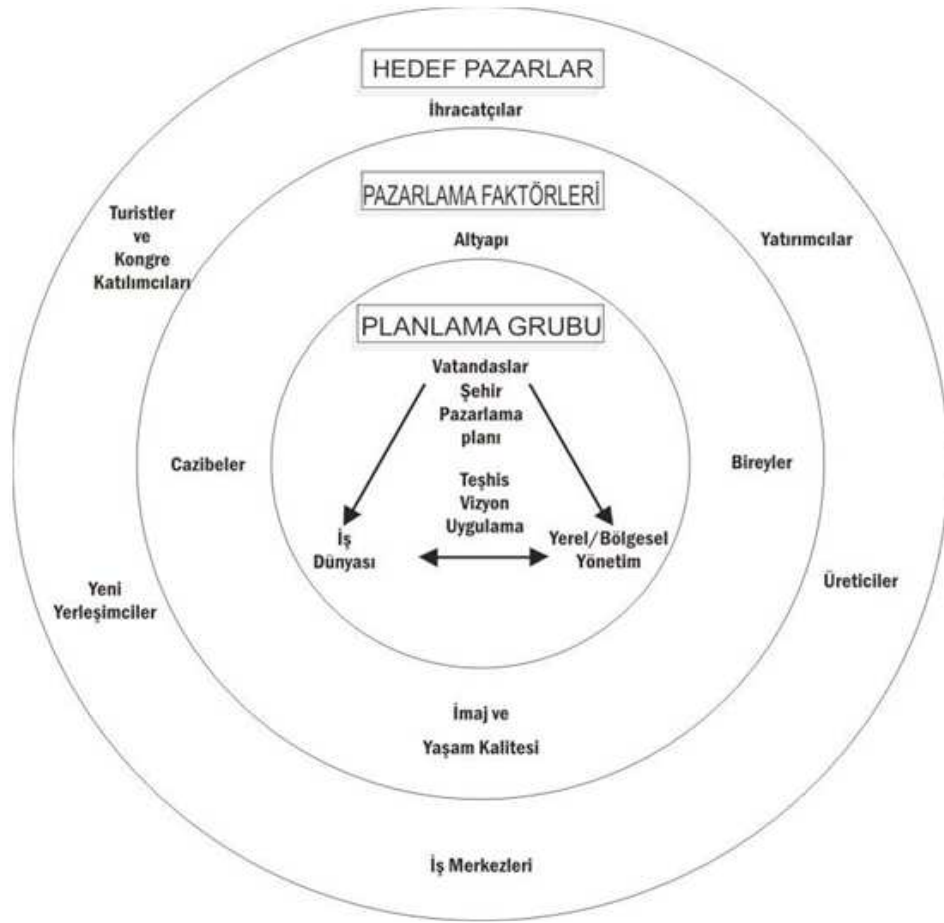
Şehir pazarlamasına yönelik uygulanan faaliyetler ekonomik ve sosyal kalkınmanın yerel paydaşlar arasında ortak bir perspektif inşa ederek rekabet gücünü arttıran bir araç ve geleneksel anlamda şehrin kalkınmasında devlet kanalıyla yapılan yatırım veya tanıtımlara ek olarak ikame katkı sağlayan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Şehir pazarlanmasına yönelik uygulanan faaliyetlerin başarısı vatandaşların, çalışanların ve iş çevreleri gibi toplumu oluşturan şehir paydaşlarının memnuniyet düzeyleri ile ziyaretçilerin, yeni işletmelerin ve yatırımcıların beklentilerinin karşılama seviyelerine bağlıdır (Kotler vd., 1993: 18).

Şehir pazarlamasının başarıya ulaşabilmesi için farklı stratejilerin oluşturulması gerekse de bu stratejilerin başarıya ulaşabilmesi açısından odaklanılması gereken iki farklı temel stratejiden bahsedilmektedir. Bunlar, (Metaxas, 2011: 4):

- Şehrin mevcut müşterileri olan işletmeler ve şehir sakinlerinin memnun edilerek beklentilerinin üst düzeyde karşılanması,
- Şehrin hedef müşterileri olan yatırımcılar, ziyaretçiler ve yeni yerleşimcilerin şehirden beklentilerinin tespit edilmesi ve uygulanacak stratejilerin bu kişi veya işletmelere yönelik uygulanmasıdır.

Şehrin pazarlanması noktasında aktif olarak iletişim içinde olan paydaşların tanımlandığı şehir pazarlama modeli incelendiğinde şehir pazarlamasının düzeylerinin hedef pazarlar, pazarlama faktörleri ve planlama grubu olmak üzere üç temel düzeyden meydana geldiği görülmektedir (Bakınız Şekil 1.1) (Kotler vd., 1993: 19).

Şekil 1.1: Stratejik Şehir Pazarlama Modeli



Kaynak: Kotler, vd. **Marketing Places Europe**, Stockholm School of Economics Petersburg, 2005, s. 46.

Merkezde bulunan planlama grubuna ait ilk düzeyde vatandaşlar, iş dünyası, yerel/bölgesel yönetim birimleri, teşhis ve vizyonun şehir pazarlama planını koordineli şekilde oluşturdukları ve uyguladıkları görülmektedir. Bu düzeyde iş dünyası ve kamu yönetim mekanizmasının özellikle planın uygulanması konusunda karşılıklı etkileşim söz konusu olmaktadır. Bu konuda vatandaşların ise daha çok şehir pazarlama planının hazırlanmasında kurmay bir rol üstlendiği söylenebilir (Kotler vd. 2005: 46; Kotler ve Gertner, 2002(a): 253).

İkinci düzey, plana konu olan şehrin pazarlama unsurlarını etkilemektedir. Şehrin altyapısı, gerçekleşen faaliyetler, insanlar, şehrin imajı ve yaşam kalitesi pazarlama unsurlarını oluşturmaktadır. Şehrin pazarlamasının üçüncü düzeyinde şehrin hedef pazarları bulunmaktadır. Şehrin hedef pazarlarını şehrin kaynaklarını kullanarak üretim yapmak isteyen üreticiler, ürünlerini ilgili şehir üzerinde pazarlamak isteyen ihracatçılar, şehir üzerinde yatırım yapmak isteyen yatırımcılar, işletmelerin yönetim merkezleri, iç ya da dış göç ile şehre yeni yerleşecek olanlar ve

çeşitli turistik amaçlarla şehri ziyaret edecek olan turistler oluşturmaktadır (Kotler ve Gertner, 2002(a): 253).

Şehir pazarlamasında tanıtımın önemine dikkat çeken İlgüner ve Asplund (2011: 220), sorunlarını çözememiş bir şehre tek başına tanıtım faaliyetlerinin yapılmasının faydadan çok zarar getireceğini ifade etmektedirler. Bununla birlikte şehirlerin pazarlanması konusunda yaşanabilirliğin artırılması, yatırımların şehre çekilmesi ve ziyaret edilebilirliğin artırılmasının toplamda dört bileşenden oluşan bir süreçle meydana geleceğini dile getirerek süreci şöyle açıklamaktadırlar:

- **Kimlik olarak şehir:** Bir şehrin çekiciliğini artırarak estetik yönlerini ve değerlerini geliştirecek, şehrin özgün bir anlamı ve bu anlamı yansıtabileceği bir kimliğinin olması gerekmektedir.

- **Tutarlı bir çevre olarak şehir:** Bir şehrin doğal çevresi ile uyumlu olarak temel altyapısının geliştirmesi ve yapılan bu alt yapının uzunca yıllar korunması gerekmektedir.

- **Hizmet sunucu olarak şehir:** Bir şehir, halkın ve iş âleminin ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikli temel hizmetleri sunması gerekmektedir.

- **Eğlence-dinlenme yeri olarak şehir:** Bir şehrin hem kendi sakinleri hem de ziyaretçiler açısından bir dizi etkinliği ve eğlence faaliyetlerini sunması gerekmektedir.

Özellikle büyük ve gelişmiş şehirler kendilerini rakipleri karşısında farklılaştırabilmek, çeşitli işletme ve yatırımcıları şehre çekilebilmek açısından gelişmemiş şehirlere nazaran oldukça avantajlı konumdadırlar. Bu durum şehir pazarlamasına ayrılan bütçe ve yapılan destekler neticesinde daha da avantajlı hale dönüştürülebilmektedir. Sürekli göç veren ve maddi belirsizliklerle karşı karşıya kalan küçük şehirlerin ise yeni yatırımcı veya yerleşimcileri kendine çekebilmesi açısından şehir pazarlaması faaliyetlerini arttırması, sosyal ve kültürel mirasını öne çıkararak yeni bütçeler oluşturulmasına dayalı stratejilere odaklanmasının oldukça büyük avantaj sağlayacağı söylenebilmektedir (Hospers, 2010: 183).

Şehirlerin çekici hale gelmesi için cazibe faktörlerini bulundurması gerektirmektedir. Bu cazibe faktörleri iki grupta ele alınmaktadır. Birinci grup faktörler sert cazibe faktörleri olarak adlandırılmaktadır ve ekonomik istikrar, verimlilik, maliyetler, mülkiyet kavramı, yerel destek hizmetleri ve ağlar, iletişim

altyapısı, stratejik konum ve teşvikleri içermektedir. İkinci grup faktörler ise; yumuşak cazibe faktörleri olarak adlandırılmaktadır ve niş geliştirme, yaşam kalitesi, işgücünün rekabet gücü, kişisel faktörler, yönetim, esneklik ve dinamizm, iş ilişkilerinde profesyonellik düzeyi ve girişimcilik ortamını içermektedir (Kotler vd. 2002: 163).

Rainisto (2003: 16) şehir pazarlamasını, bir yerin kendine has niteliklerine uygun olarak oluşturulan şehir kimliğinin seçili hedef kitlelere yönelik etkin iletişim çalışmaları ile daha çekici hale getirilmesi olarak yorumlamış ve bir şehrin varlık ve potansiyellerinin artırılmasına ilişkin hayata geçirilmesi gereken dört pazarlama adımını şöyle açıklamaktadır:

1. Temel hizmetleri ve şehrin alt yapı tesislerini vatandaşlar, iş çevreleri ve şehrin ziyaretçilerinin memnun kalacağı düzeyde iyileştirmek.
2. Şehrin mevcut işlerini sürdürmek, kamu desteklerini almak ve yeni yatırımları, işleri veya insanları şehre çekebilmek için yeni cazibe merkezleri oluşturmak.
3. Şehrin iyi bir imaj ve iletişim programıyla özelliklerini ve faydalarını iletmek.
4. Şehre yeni vatandaşları, liderleri ve işletmeleri çekebilmek için çeşitli kurum ve kuruluşlardan destek almak.

Barclays (2002) tarafından yapılan araştırmada dünyanın en zengin şehirlerinin ekonomik gelişmeleri incelenmiş ve bu şehirlerin rekabet avantajı oluşturması açısından altı ortak noktaya odaklandıkları tespit edilmiştir. Bu ortak noktalara bakıldığında; paydaşlar tarafından benimsenmiş bir vizyon, koordinasyon ve finansmanla bölgesel liderlik oluşturulması, bölgesel kaynakların ulusal kümelenmelere odaklanması, yerel girişimcilerin desteklenmesi, eğitim ve iş dünyasının bir araya getirilmesi ve toplumsal katılımlarının sağlanması, yeni pazarlar geliştirmesi ve yatırımlardan faydalanmak için ulusal ve uluslararası bağların kurulması olarak belirlenmiştir.

Avrupa Birliği çalışma grubu tarafından hazırlanan, AB - Regions 2020 - Gelişen Bölgeler Raporunda gelecek 10 yılda şehirlerin gelişmesi üzerinde etkili olacak unsurlar açıklanmaktadır. Bu rapora göre söz konusu unsurlar aşağıdaki gibi 4 ana başlık altında toplanmıştır (İlgüner ve Asplund, 2011: 130):

- **Küreselleşme:** Bilimsel ve teknolojik ilerlemeye yön veren küreselleşme bilgi, hareket yeteneği ve yaratıcı yenilikçilik boyutlarını her zamankinden daha önemli hale getirmiştir. Çok büyük yeni pazarların oluşmasını sağlayarak bölgelerin, şehirlerin kendilerini sınamalarına imkân tanımış, tarım ve endüstri toplumundan bilgi ve hizmet toplumuna geçişi hızlandırmıştır.
- **Nüfus Hareketleri:** Toplumların yaş ve istihdam yapısını dönüştürerek ekonomik yetkinlik gibi konuların önemsenmesini sağlamaktadır.
- **İklim Değişikliği:** Yöneticilerin sera gazı salınımı ve iklim değişiklikleri ile nasıl baş edileceğine dair politikalar geliştirmesine katkı sağlamaktadır.
- **Enerji:** Güvenilir, sürdürülebilir ve rekabetçi enerji günümüz toplumlarının en önemli sorunu haline gelmiştir. Sınırlı kaynaklar, artan talep ve karbon salınımı üzerindeki sınırlayıcı baskılar düşük karbon ekonomisine duyulan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır.

Huerta ve Luna'dan esinlenen Yarar (2010: 37), şehir pazarlama faaliyetlerinin uzun dönemi kapsayan ve hassasiyetle uygulanması gereken bir süreç olduğunu bundan dolayı da şehrin belli bir parçasını ya da belli bir zaman dilimini baz alarak uygulanmasının oldukça verimsiz olacağını dile getirmektedir. Buna ilaveten, reklam ve tutundurma faaliyetlerinin tüm bu sürecin sadece bir bölümünü oluşturduğunu bundan dolayı da stratejik pazarlama için bir alternatif olarak düşünülmesinin yetersiz kalacağını vurgulamaktadır. Ayrıca şehir pazarlama stratejilerine yerel halk, özel sektör liderleri, siviller ve profesyoneller gibi yerel toplumun kilit üyelerinin aktif katılımının daha verimli olacağı üzerinde durmaktadır. Bu doğrultuda şehirlerin pazarlanmasına yönelik yapılan iletişim çabalarının hedeflenen düzeyde olabilmesi için ticaret odası, valilik, belediye, yerel medya, şehrin iş sektörleri ve daha birçok kurum/kuruluşun bu sürece dâhil edilmesi gerekmektedir (Greenberg, 2000: 230).

1.4. Şehir Pazarlama Süreci

Şehir pazarlamasına yönelik uygulanacak faaliyetlerin belirli bir stratejiye dayandırılmaması şehrin cazibesini ve çekiciliğini yitirmesine sebep olacak ve şehrin durumunun giderek kötüleşmesine zemin hazırlayacaktır. Bu durum karşısında şehrin önde gelen işletmeleri veya kuruluşları şehri terk edecek, dolayısıyla işsizlik artacak

emlak fiyatları düşecek, alt yapı kötüleşecek, tüm bu olumsuzluklar hem yerleşimcilerin hem de iş kollarının başka yerlere göç etmesini hızlandırarak şehri iflasa sürükleyecektir (İlgüner ve Asplund, 2011: 31). Tüm bu kötü senaryonun gerçekleşmemesi için şehir pazarlamasının bir süreç olarak ele alınması gerektiğini söylemek mümkündür.

Sistematik bir şehir pazarlama sürecinin oluşturulmasında şehir denetimi, vizyon ve amaçların belirlenmesi, strateji oluşturma, eylem planı, yürütme ve kontrol olmak üzere beş temel bileşen rol oynamaktadır (Langer, 2000: 14). Genel anlamda pazarlama ve yönetim literatüründe de bilinen SWOT analizinin şehir denetimi için en uygun araç olduğunu dile getiren Kotler (2000), SWOT analizi ile şehrin içinde bulunduğu durum itibariyle zayıf ve güçlü yönleri, karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditlerin belirlenebileceğini, bunlar neticesinde de kuvvetli bir şehir pazarlaması oluşturulabileceğini dile getirmektedir. Öne sürülen şehir pazarlama süreci bileşenleri 5 başlık altında toplanabilir (Tek, 2005: 114).

- **Şehir Denetimi**'nin amaçları, genel anlamda şehrin temel rakipleri (güçlü, eş düzey ve zayıf rakipler şeklinde ayrılmış şekilde) ve paydaşları karşısında başlıca eğilimlerin ve toplumsal gelişimlerin tanımlanmasıdır. SWOT analizi şehir denetimi açısından önemli araçlardan biridir.

- **Vizyon ve amaçlar** geliştirilirken, düşünüldüğü umulan bir senaryoya dayandırılmalı ve şehrin 20 yıl sonra nasıl görüneceği sorgulanmalıdır.

- **Strateji oluşturma** aşamasında stratejinin şehrin mukayeseli avantaj sağlaması ve başarılı bir strateji uygulanması için ihtiyaç duyulan kaynakların tanımlanması gerekmektedir.

- **Eylem planı**, sorumlulukları ve yürütmeye ilişkin detayları tanımlayan, maliyet ve uygulama tarihlerini içermelidir.

- **Yürütme ve kontrol** mekanizmasında, eylem planının şehrin öngörülen paydaşları tarafından yürütülür, bu aşamada genel olarak kamuoyu ve potansiyel paydaşlara yıllık raporlama yoluyla bilgi vermek en temel araçtır.

Şehir pazarlaması sürecinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için organize olunması gerektiği üzerinde duran Ferrell ve Hartline (2011: 41-47), bir birini

tamamlar nitelikteki şehir pazarlama süreci bileşenlerini aşağıdaki gibi belirlemiştir:

- **Yönetici özeti;** şehir pazarlama stratejisinin yürütülmesindeki ana bileşenlerin birer yansıması olarak şehir paydaşlarına stratejilerle ilgili önemli sorunları veya endişeleri tanımlayarak gidişatın özetlenmesi olarak nitelendirilmektedir.

- **Durum analizi;** şehir pazarlaması planında iç çevre analizi, müşteri durum analizi ve dış çevre analizi olarak üç önemli ortamın tahlil edilmesinde kullanılmaktadır. İç çevre şehrin genel analizi, dış çevre analizi rakiplerin gözden geçirilmesi ve müşteri durum analizi olarak da şehrin müşterisi durumundaki, hane halkları, yatırımcılar ve ziyaretçilerin analiz edilmesi sürecinden oluşmaktadır.

- **SWOT analizi,** şehir pazarlaması sürecinde kullanılarak şehrin mevcut güçlü ve zayıf yönlerini analiz edip şehrin rekabeti açısından sahip olduğu fırsatları ve tehditleri belirleyen analiz türü olarak kullanılmaktadır.

- **Pazarlama amaçları ve hedefleri,** istenilen ve beklenen sonuçların resmi ifadeleri olarak şehir pazarlaması faaliyetlerinin uygulanmasında ulaşılması istenilen konumun hangi amaçlar doğrultusunda gerçekleşebileceğini belirleyen faaliyetlerin bütünüdür.

- **Pazarlama stratejileri,** şehir pazarlamasında yöneticilerin ve pazarlama aşamalarına doğrudan etki edebilen zümrelerin hedeflerine ulaşılmasında kullanılan faaliyetlerin bütünü olarak nitelendirilmekte, şehrin paydaşlarında kuvvetli bir şehir imajı oluşturulmasına yardımcı olarak hedef pazarın analiz edilmesine olanak sağlayan ihtiyaçların karşılanmasında kullanılan bileşenler olarak destekleyici bir rol üstlenmektedirler.

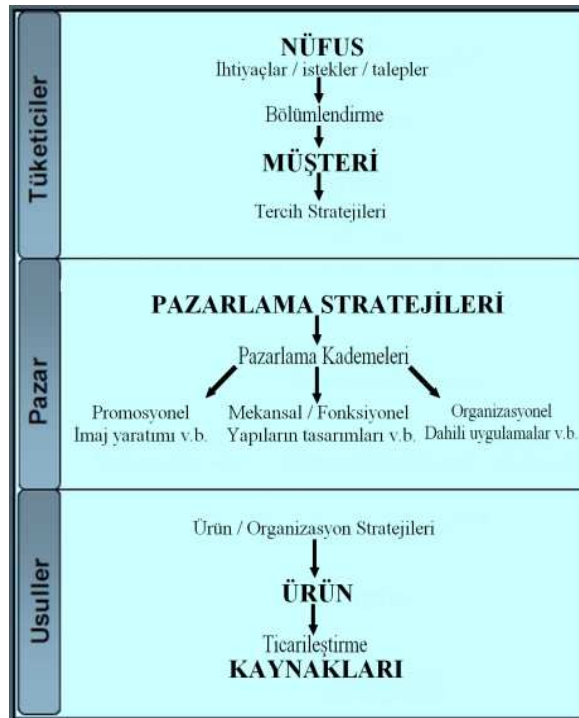
- **Pazarlama Uygulaması,** şehir pazarlama planının uygulanması bölümünde programının nasıl yürütüldüğünün açıklanmasını kapsamaktadır. Uygulama sürecinde karşılaşılan yapısal sorunların ve şehir pazarlamasına yönelik tüm faaliyetlerin aktarılmasına dayanmaktadır.

- **Değerlendirme ve kontrol,** şehir pazarlaması sürecinin son aşamasıdır. Uygulanan tüm stratejilerin değerlendirildiği ve sonuç olarak paydaşların

arzuladıkları bir şehre ne oranda yaklaşıldığının kontrolünün yapıldığı aşama olarak nitelendirilmektedir. Bu süreç de istenilen performans ile gerçek performans arasındaki uyumsuzlukların kontrolü yapılmakta ve stratejilerin genel sonucunu değerlendirilmektedir.

Şehir pazarlama sürecine yönelik birçok farklı unsur yer almasına rağmen temel olarak şehirlerin de ürünler gibi farklı müşteri ve tüketici gruplarına sunulduğunu dile getiren Rainisto (2003: 38), pazarlama süreci boyunca şehirlerin devlet, devlet ve özel sektör işbirliği veya özel sektör şeklinde organizasyonlarla pazarlama sürecinin yürüttüğünü ileri sürmektedir. Şehir pazarlaması unsurlarının temel olarak üç düzeyden oluştuğunu öne süren Ashwort ve Voogd (1994) birinci düzeyi tüketiciler olarak nitelendirmektedir. Bu düzeyde genel olarak ihtiyaç, istek ve talepleri olan belli nüfus kitleleri yer almaktadır. İkinci düzeyde şehir pazarlaması faaliyetleri için uygulanan pazar stratejileri ve pazarlama kademeleri bulunmakta, üçüncü düzey olarak da ürün / organizasyon stratejileri, ürün ve ticarileştirme kaynaklarını kapsamaktadır.

Şekil 1.2: Şehir Pazarlaması Sürecinin Unsurları



Kaynak: Ashworth, G.J. & Voogd, H., (1994), Marketing and Place Promotion Aktaran, KAVARATZIS Michalis, **From City Marketing to City Branding; An Interdisciplinary Analysis with Reference to Amsterdam**, Budapest and Athens, geboren op 19 april 1973 te Athene, Griekenland, 2008: 4.

Güçlü bir şehir pazarlamasının oluşturulması ve tüketici zihninde yüksek değere sahip şehir markasının yaratılmasında stratejik bir görev üstlenen şehir

pazarlaması sürecine ait aşamaların oldukça titiz ve mevcut sırası ile uygulanması gerektiği bir gerçektir. Ayrıca yapılan varsayımlarla genel olarak şehrin anlık değerlendirmesinin yapılması ve güçlü bir vizyonun oluşturularak hedeflenen amaçlar doğrultusunda hareket dilmesinin oldukça önemli olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda hedeflerin yönüne ve büyüklüğüne bağlı olarak farklı stratejileri gerektiren şehir pazarlama sürecinin daha iyi konumlandırılabilmesi açısından şehir pazarlama süreci unsurları ve şehir pazarlaması süreci aktörlerinin ele alınması oldukça yararlı olacaktır (Rainisto, 2003: 72).

1.4.1. Şehir Pazarlama Sürecinin Aktörleri

Şehir pazarlaması süreciyle alakalı tüm paydaşların birçok stratejik görev üstlenmesi gerektiğini dile getiren Kotler (1993: 41), bu paydaşlar arasında koordinasyonun sağlanmasının şehir pazarlaması sürecini etkin hale getireceğini vurgulamaktadır. Aynı zamanda aktörlerin koordinasyonlu bir şekilde faaliyette bulunmasının planlama ve yönetim açısından da dikkatle uygulanması gereken önemli bir strateji olduğunu ileri sürmektedir. Kotler'e göre şehir pazarlaması süreci aktörleri Şekil 1.3'deki gibi sınıflandırılmaktadır.

Şekil: 1.3: Şehir Pazarlaması Süreci Aktörleri

YEREL AKTÖRLER

Kamu Aktörleri

- Toplumsal iş sektörünü geliştirme departmanı
- Toplumsal şehir planlaması şubesi (ulaşım, eğitim, hıfzıssıhha)
- Turizm bürosu
- Toplantı (kongre) bürosu
- Basın bürosu
- Belediye başkanı/Şehir sorumlusu

Özel Sektör Aktörleri

- Bireysel vatandaşlar
- Önemli kuruluşlar
- Finans Kurumları (bankalar ve şirketleri)
- Elektrik ve doğalgaz hizmetleri, telekomünikasyon şirketleri
- Ticaret ve diğer iş sektörü komisyonu
- Ağırlama ve perakende satış organizasyonları (restoranlar mağazalar, diğer kuruluşları)
- Seyahat acenteleri
- Mimarlar
- Ulaşım şirketleri (hava, kara, tren)
- Medya (gazete, radyo, televizyon)

BÖLGESEL AKTÖRLER

- Ekonomiyi geliştirme bölgesel acenteleri
- Yerel ve bölgesel devlet
- Bölgesel turizm sorumluları

ULUSAL AKTÖRLER

- Politikadan sorumlu devlet görevlileri
- Ülke içindeki yatırım acenteleri
- Ulusal turizm organizatörleri

ULUSLARARASI AKTÖRLER

- Elçilikler ve konsolosluklar
- Ülke içindeki yatırım acenteleri
- Belirli bir bölge ve şehirle bağlantılı ekonomik kalkınma acenteleri
- Sabit yer bağlantısı olan uluslararası şirketler

Kaynak: Phillip Kotler, Rein Irving, "Marketing Places Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations", The Free Press, New York, 1993: 34).

Şehir pazarlaması sürecinin yerel aktörlerini kategorik olarak bölümlendirdiğimizde, kamu ve özel sektör olarak ikiye ayrılmaktadır. Yerel aktörler, pazarlama planının oluşmasında ve uygulanması noktasında önemli görevler üstlenmektedir. Şehre ait alt yapı, yerleşim ve mimarinin planlanması, ulaşım, sağlık, eğitim hizmetlerinin etkin şekilde yürütülmesi yerel yönetimin görevlerindedir. Özel sektör aktörleri daha çok iş dünyasına ilişkin çalışmalarını yürüttüğünden şehirde yaşayan yerleşik halkın istihdamı, ihtiyaçlarının giderilmesi ve şehrin ekonomisine ilişkin faaliyetlerin gerçekleştirilmesine yönelik çalışmalarını kapsamaktadır.

Şehir pazarlamasında yer alan bölgesel aktörler, bölgenin kalkınmasına yönelik kurulan bölgesel acenteler, yerel ve devlet yönetim organları veya yöneticilerinden oluşmakta ve bu yöneticiler bölgesel turizme yönelik sorumlulukları üstlenmektedirler. Şehir pazarlaması sürecindeki ulusal aktörler, hükümet ve devletin ilgili yönetim birimleri, ülke içindeki yatırım kurumları ve turizm ulusal organizatörleri vb. gibi turizm birimlerini ifade etmektedir.

Şehir pazarlaması sürecinin uluslararası aktörler kapsamında elçilik ve konsolosluklar, yatırım acenteleri, şehir veya bölge ile bağlantılı ekonomik kalkınma ajansları ve uluslararası işletmeler yer almaktadır. Şehir pazarlamasında, şehir sakinlerinin ve iş dünyasının toplu halde memnun edilmesi her ne kadar zor ve büyük uğraş gerektirse de gelen turistlerin, yatırımcıların veya benzeri şahısların beklentilerinin tespit edilmesi ve bu beklentilerin istenilen ölçüde karşılanması gerekmektedir (Kotler 1993: 99).

İKİNCİ BÖLÜM

ŞEHİRLERİN MARKALAŞMA SÜRECİ

2.1. Marka Kavramı

Küreselleşen ve hızla gelişen dünyada müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinde oluşan değişimler işletmeleri daha seçkin ürünler üretmeye mecbur etmiş, üretimi her ne kadar karmaşık ve zor olsa da bu ürünlerin taklit edilmesi ve benzerlerinin üretilmesi de günümüzde bir o kadar kolaylaşmıştır. Bundan dolayı ürünleri bir birinden ayırmak ve farklılaşmasını sağlamak işletmenin başarısı için bir zorunluluk haline gelmekte ve bu doğrultuda marka önemli bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır.

Farklılaşma noktasında ürün ve hizmetlere birçok katkı sağlayan markaya farklı anlamlar yüklediği gibi farklı tanımlamalar da yapılmaktadır. Bu tanımlar içerisinde en yaygın kullanılanı ve geçerliliğini uzun zamandır koruyan (A.M.A) tarafından yapılan tanımdır. Bu tanıma göre marka; satıcı ya da satıcı grupları tarafından sunulan mal ya da hizmetlerin tanımlanmasını ve bu mal ve hizmetlerin rakip mal ve hizmetlerden farklılıklarının ortaya konulabilmesini amaçlayan ayırt edici bir isim, sembol, şekil, sözcük, renk, tasarım ya da bunların bileşimi olarak ifade edilmektedir (Keller, 2003: 3).

Türkçeye İtalyanca “marca” sözcüğünden giren marka, Türk Dil Kurumu Sözlüğünde (TDK Sözlüğü) “bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel isim veya işaret” olarak ifade edilmektedir (http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.518b3db9f25dc6.62152232).

Türk dış ticaret mevzuatına göre ise “marka, bir işletmenin mal ve hizmetlerini bir başka işletmenin mal veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dâhil özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işareti ifade eder” (T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, www.foreigntrade.gov.tr).

Öte yandan markayı tüketici perspektifi açısından inceleyen Ambler ve Styles (1997: 14), markaya özgü pek çok farklı niteliği göz önünde bulundurarak bir

değerlendirme yapmaktadırlar. Bu değerlendirmeye göre marka, pazarlama karmasının tüm elemanlarının toplamı olarak kabul edilmekte, ürün ya da hizmetlere ait markalaştırma, tüketicilerin satın aldıkları veya memnun kaldıkları niteliklerin tamamını ortaya koyabilme biçimi olarak tanımlanmaktadır.

Marka sayesinde ürünlerin ve hizmetlerin sadık müşterileri oluşmuş, bununla birlikte işletmeler pazarlarda kar açısından istikrar sağlamaya başlamışlardır. Marka günümüzde sahip olduğu alanda stratejik bir fonksiyona sahip olduğundan ve artan önemi sayesinde alanı her an genişlemekte, aynı zamanda işletmeler ve işletmelere ait ürün ve hizmetlerin dışında da pek çok alanda geçerli bir kavram olduğunu kanıtlamaktadır (İçli ve Vural, 2011; Çiftçi ve Cop, 2007). Bu bağlamda ürün ve işletmelerin yanında ülkeler, şehirler ve insanların da birer marka olarak bu kulvarda kendilerine yer edindiği görülmektedir.

Marka oluşturulmasında aktif rol oynayan bileşenlere baktığımızda görsel olarak markaya ait yazı stili, marka logosu ve sloganı gibi özellikler göze çarpmaktadır. Marka her ne kadar bahsedilen bu görsel öğelerden meydana gelen bir şema olarak algılanıyor olsa da markanın görselliği ve kendine has özü olmak üzere iki kısımdan oluştuğu söylenebilmektedir.

Markanın görsel özünü oluşturan öğelere baktığımızda genel olarak ürüne ya da imalatçı işletmeye ait bir isim, sembol veya bir slogandan oluştuğu görülmektedir. Bundan dolayı marka denince sadece ürüne ait bu bileşenler akla gelmekte ya da reklamdaki slogan veya müzik marka olarak algılanmaktadır. Hâlbuki markalar da insanlar gibi sadece fiziksel unsurlardan değil kendine has bir ruh ve benliği ile var olmaktadır. Öyle ki markayı marka yapan ve kalıcılığı da sağlayan markanın kendine has bu özüdür. Bundan dolayı markayı oluşturan unsurlar içinde soyut ve duygusal olanlar, somut ve rasyonel olanlardan daha ağırlıktadır (Borça, 2004: 83). Aynı şekilde güçlü işletmelerin markalarını oluştururken markaya ait bu görsel öğelerden fazlasını kullandıkları ve ilgili oldukları ürünlere, hizmetlere ve yerlere renklerini ve seslerini yansıttıkları görülmektedir (Kotler, 2005: 77).

Günümüzde zaman, teknoloji ve tüketim eğilimlerindeki gelişmelere bağlı olarak müşteri bölümlerinin sayısı artmakta, daha dar pazar bölümlerini tanımlayacak ölçütler dikkate alınmaktadır. Bu durumda sosyal sınıf, yaşam biçimi ve kişilik gibi psikografik ölçütlerin kullanımı artmaktadır (Tek 2005: 303). Böyle

bir pazar ortamında rekabetçi avantajı elde etmek için tüketici algısına hitap eden değerlerin sunulması gerekmekte ve bu değerlerin sunulması aşamasında da etkin bir yol olan marka kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Tüketiciler için marka, ürünün etiketi, ambalajı, rengi, dizaynı, kalitesi ve tüketiciye sunduğu yararların bileşkesini veren bir unsurdur (Teknecioğlu, 2006: 28). Bu bağlamda uluslararası pazarlarda rekabet edebilen işletmelerin sahip oldukları başarı oranı hiç şüphesiz markanın sağladığı faydalar sayesinde oluşmaktadır. Yüksek prestije sahip bu işletmeler markalarını işçileri, malzemeleri ve sermayeleri gibi önemli iş varlıkları olarak görmekte ve marka olmanın kurum açısından uzun vadeli strateji sağlayabilecek bir gereklilik olduğunu bilmektedirler (Davis, 2002: 351).

Günümüz dünyasında uluslararası pazarlarda rekabet edebilmenin ve küresel çapta hareket alanı yaratabilmenin tek etkeni ekonomik güçtür. Bu gücü oluşturacak temel unsurlar ise fason üretimden olabildiğince uzaklaşmak ve markalı ürünler yaratarak dünya ölçeğinde saygın bir yere sahip olmaktır. Bundan dolayı marka, işletmelerin tüketicilere belli bir kalite, özellik, hizmet ve faydaları devamlı olarak sunulacağına bir garantisi olduğu sürece ekonomik güce dönüşebileceği beklenmelidir (Sayın ve Taşcıoğlu, 2003: 23).

İşletmeler açısından yüksek değer oluşmasında avantaj sağlayan markanın rekabetçi bir güç elde etmesinde nelerin önem arz ettiği ve kullanıldığı ilk günden bugüne kadar ürünlere hangi amaçlar altında uygulandığının bilinmesi ileriye dönük yeni markalaştırma tekniklerinin keşfedilmesine yardımcı olacaktır. Bundan dolayı markanın tarihsel süreç içerisinde nasıl bir değişim ve gelişime maruz kaldığı konusu ele alınacaktır.

2.2. Markanın Tarihsel Gelişimi

Değişen ve gelişen dünya her dönem kendine has toplumları meydana getirmiş, insanların istek, ihtiyaç ve beklentileri de buna paralel olarak değişim ve gelişim göstermiştir. Tarihsel olarak toplumlarda yaşanan bu değişimler ticari hayatta da etkisini göstermiştir.

İnsanlar yüzyıllardır farkında olarak ya da olmayarak benzer ürünleri ve üreticileri birbirinden ayırt etmek için markayı kullanmışlardır. Kullanıldığı her dönemde farklı bir perspektifle karşımıza çıkan markanın ilk olarak ne zaman ve

hangi ürünlere uygulandığı tam olarak bilinmese de eski çağlara ait bazı kalıntılarda o döneme ait tuğla ustaları, tuğlaları yapan kişinin ya da kime yapıldığının anlaşılması için mühürler ya da bazı sembolleri kullandıkları yapılan kazı çalışmalarından anlaşılmaktadır (Perry ve Wisnom, 2003: 11).

Markanın İngilizce karşılığı olarak kullanılan “Branding” kelimesi İngilizcede “dağlamak” anlamına gelmektedir. ABD’de çiftliklerdeki hayvanların birbirinden ayırt edilmesi ve hangi hayvanın kime ait olduğunun belirlenmesi için kızgın şişlerle mühürleme işlemi yapılmıştır. Ticaretin gelişmesiyle hayvanların hangi çiftliğe ait olduğunu belirlemek için yapılan bu mühürleme işlemi daha da yaygınlaşmıştır. Özellikle herkes tarafından bilinen ve ürünlerinin kalitesiyle tanınan kişilerin mührüne sahip olan hayvanların satışındaki kolaylık, markanın o dönemlerde bile ürünlerin satışında bir tercih sebebi olduğunu kanıtlamıştır (Keller, 2003: 3).

Markanın tarihsel olarak ilerleyişi incelendiğinde toplumların markayı yalnızca ürünlere uygulamadığı da görülmektedir. Göktürk anıtlarında Türklerin isimlerini babalarının koymadığı kişinin kendi ismini yapmış olduğu kahramanlıklar sayesinde kazandığı anlatılmaktadır (<http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/GSED/article/viewFile/2373/2380>, Semra ŞEN). Bu durum kişinin yapmış olduğu yeniliklerin kendi markasını oluşturmada bir etken oluşturabileceğini de ortaya koymaktadır.

Orta Çağ Avrupa’sında ve Osmanlı Devleti’nde esnaf locaları, müşterilere hem ürünün güvenilir bir ürün olduğunu kanıtlamak hem de tüketiciyi yasal anlamda bir koruma sağlamak için markayı kullanmışlardır. Bu durum markanın yalnızca ürünlerin satışını veya bilinirliğini arttırmak için değil aynı zamanda markayı bir güven sembolü olarak da kullandıklarının göstergesidir (Aaker, 2009: 25).

17. ve 18. yüzyıllarda Belçika ve Fransa’da üretim krallığının emri ve desteği ile yapılmaya başlanmıştır. Yapılan bu destekler neticesinde kaliteli porselen, halı ve mobilya gibi ürünlerin üretimi artmış ve belli bir kalite standardı yakalanmıştır. Bu ürünlerin kalitesiz ürünlerden ayırt edilmesi ve ürünlerin krallık denetiminde olduğunun belirlenmesi için ürünler mühürlenerek markalaştırılmıştır (Blackett, 2003: 15).

Özellikle 19. yüzyılın sonları ve 20. yüzyılın başlarında bir fenomen haline gelen markalaşma küreselleşme ve değişen pazar şartlarından büyük ölçüde

etkilenmiştir. Üretim ve iletişim yönünden yaşanan gelişmeler küreselleşmenin de etkisiyle tüketim mallarının toplu halde pazarlanmasına olanak sağlamıştır. Günümüzdeki büyük markaların birçoğu (Coca Cola, American Express, Kodak Film, Singer) bu dönemde doğmuştur (Blackett, 2003: 15).

Fark yaratma noktasında vazgeçilmez bir konuma sahip olan marka günümüzde işletmelerin fonksiyonları ve tüm kaynaklarını tek bir çatı altında toplayıp müşteriye sunan en önemli öge olmayı başarmıştır. Yıllar itibariyle de değişim ve gelişim sürecinde olan marka yalnızca satıcıya veya üreticiye değil, ürün ya da hizmetle alakalı olan hemen her kesime ayrı ayrı katkı sağlamaktadır. Tek başına ürüne veya üreticiye yönelik bir adlandırma veya görsel olarak sembolize edilen bir amblem olmaktan çok daha öteye giden markanın ürüne kattığı değer ile müşteride bağlılık yarattığı ve son yıllarda ticari ürünlerin dışında rekabetin yaşandığı hemen her alanda kendine yer edindiği görülmektedir (Kırdar, 2004: 233-234).

2.3. Markanın Önemi ve Faydaları

Gelişen teknoloji günümüzde benzer mal veya hizmetler arasındaki birçok farkı ortadan kaldırırken, pazarlama anlayışının da değişmesine neden olmuştur. Pazarlama anlayışındaki üretici odaklı tutumların zaman içerisinde tüketici odaklı bir hal alması, tüketici istek ve beklentilerinin önem kazanmasına ve artan rekabetle birlikte markanın öneminin daha da iyi anlaşılmasına neden olmuştur (Türkay, 2011: D).

Marka tüketicinin ürün seçiminde hem süreci kısaltan hem de satın almada karar vermeyi kolaylaştıran bir etken olmakla birlikte tüketiciyi ön yargısal olarak ürüne bağlayan ve ürünü satın alma noktasında da tetikleyen bir konuma sahiptir (Altunbaş, 2007: 160). Bundan dolayı tüketicilerin ürüne ve aracı kurumlara duyacağı güven ortamının oluşmasına katkı sağlayan marka, kişide oluşabilecek kuşku ve risklerin minimize edilmesinde de oldukça güçlü bir etkiye sahiptir (Nandan, 2005). Kısacası marka her iki taraf arasında güven ortamını hazırlayan ve satış sırasında her iki tarafa da karlılık ve kolaylık sağlayan bir garantör niteliği taşımaktadır.

Birçok yönden karlılık ve fayda sağlayan marka ulusal pazarlarda olduğu kadar uluslararası pazarlarda da avantaj yaratılması noktasında oldukça önemli bir

etkiye sahiptir. Tüketici zihninde yüksek değer yaratan markaya ait ürünler üretilenin ülkenin itibarı olarak farklı ülkelerde rekabet üstünlüğü yaratılmasına olanak sağlamaktadır(<http://yurtdisimarkatescil.org/uluslararası-marka-tescil-faydaları.html>). Marka üreticiler, tüketiciler ve aracı işletmeler açısından oldukça çeşitli faydalar sunmaktadır. Markanın üreticiler açısından önemi ve faydaları Odabaşı ve Oyman (2010: 360) tarafından aşağıdaki gibi ele alınmaktadır:

- **İmaj Oluşturmaya Yardımcı Olma:** Ürünü etkili biçimde konumlandırmak için üretici imajından faydalanmaktadır.
- **Fiyat Karşılaştırmasını Azaltma:** Marka ismi ile üretici, rakiplerinden farklı bir fiyatı oluşturma olanağına kavuşabilmektedir. Birçok kuruluş fiyat dışı rekabeti tercih etmekte ve markada belirli bir düzeyde bunu sağlamaya yardımcı olmaktadır.
- **Ürün Hattının Genişlemesini Sağlama:** Ürün hattını genişletmek isteyen kuruluşlar için çok iyi bilinen bir marka ismi avantaj sağlamasına yardımcı olacaktır.
- **Pazarı Koruma:** Belirgin bir imaj ve ayırt edebilme özelliklerinden dolayı üretici, markası yoluyla pazarını belirli ölçüde koruyabilmektedir. Tüketici tahmini ile marka bağlılığı yaratarak, ürünün kaderini bir düzeyde kontrol edebilme olanağı sağlayabilmektedir.
- **Yasal Koruma Sağlama:** Tescillenmiş bir marka pazara sunulan ürün ya da hizmetin taklit edilmesini engeller ve üreticiyi yasal bir koruma altına alarak marka sahibine güvence sağlamaktadır (Ar, 2004: 9).

Markanın oluşturduğu tüm bu faydalar neticesinde mal ya da hizmetlerin değerinin artması ve tüketici zihninde yüksek prestije sahip olması sağlanmış olacaktır. Bu sayede yeni ürünlerin pazara sunulması noktasında üreticiye birçok fayda sağlanmış olacak ve yüksek marka değerine sahip işletmeler piyasadaki mevcut iş potansiyelini ve kalifiye elemanları kendine çekerek daha yüksek değere sahip olma şansını yakalayabileceklerdir.

İşletmelerin sahip olduğu ürünleri rakiplerinden ayırma ve farklılaştırma noktasında önemli bir role sahip olan marka, ürüne yönelik marka bağlılığı ve satış arttırma çabalarının oluşturulmasında da güçlü bir etkiye sahip olduğundan işletmelerin, pazar payları daha istikrarlı olarak artmakta ve rakip işletmelerin

tutundurma ve fiyat politikalarından daha az etkilenmektedir (Yergaliyeva, 2011: 36).

Pazar şartlarındaki değişmeler birçok işletmenin ticari yönden farklılaşmasına da neden olmaktadır. Küresel rekabete ayak uydurma noktasında farklı girişimlere imza atan birçok işletme, ürün üretmek yerine bu ürünleri satın almayı ve daha sonra markalayarak satma yoluna gitmeyi daha karlı bulmaktadırlar. Bu nedenle de işletmeler, markalarını sürekli önde tutmak için yaratıcı yollara başvurmakta ve markalarının kendisiyle ilgili olumlu fikirlerin yayılacağı yeni alanlar aramaktadırlar (Bişkin, 2004: 12).

Tüketiciler markayı ürünün fiyatı, ambalajı, rengi, kalitesi, teslim ve kredilendirme şartları gibi özelliklerinden dolayı tercih ediyor olsalar da, esas olarak tercih etmelerinin altında yatan sebepler, ölçülebilmesi güç olan sosyolojik, psikolojik ve ekonomik birçok karmaşık olayın bütününe kapsamaktadır. Kısacası tüketiciler satın aldıkları ürünlerde birçok farklı etkene maruz kalmakta ve bu değişkenler neticesinde de markaya sahip olma kararları vermektedirler. Böylece tüketici marka tercihlerini sosyal bir grubun doğal üyesi olma, beğenilme, adından söz ettirme, farklı bir imaja, stile ya da dizayna sahip olma gibi amaçlar altında yapmaktadırlar (Ar, 2004: 4). Marka sayesinde tüketiciler ürünü kolayca tanımakta ve ürünü her satın aldıklarında aynı kalitede ve evsafa uygun değerlerde bulabilmektedirler. Kısacası tüketiciler markalı ürünleri satın alarak hem ürününün kalitesini hem de parasal olarak kendilerini birer güvence altına aldıkları söylenebilmektedir (Cemalcılar, 1999: 118).

Markanın sağladığı faydaların birçoğu aracı işletmeler açısından da benzer olabilmektedir. Bu faydalar (Odabaşı ve Oyman, 2010: 361; Kapferer, 2004: 22): Perakende zinciri için merkezi satın alma, satış noktasında fark edilme, marka algısı yaratma, tanımlama, pratiklik, garanti, optimizasyon, kendini ifade etme, devamlılık ve etik olacak şekilde ifade edilebilmektedir.

Paydaşlarına farklı açılardan birçok fayda sağlayan markanın rekabetçi bir tutum sergileyerek başarıya ulaşabilmesi açısından marka oluşturma sürecinin bir bütün olarak ele alınması oldukça önemlidir.

2.4. Marka Oluşturma Süreci

Değişen pazar şartları kaliteli veya albenisi yüksek olan bir ürünün günümüzde kar elde edebileceği garantisini verememektedir. Ürün ne kadar kaliteli veya çekici olursa olsun rekabet etme noktasında başarılı bir markaya sahip değilse sıradan bir ürün olmanın ötesine gidemediği görülmektedir. Ürünün rekabet edebilmesi ve benzerlerine nispeten rekabetçi avantaj ve sürdürülebilir karlılık yaratması noktasında güçlü bir markaya sahip olması gerektiği görülmektedir.

Rekabetçi avantaj sağlayacak güçlü bir marka oluşturulmasında öncelikle etkin bir ürüne sahip olmak, daha sonra ürüne ayırt edici bir kimlik ve özgün bir isim kazandırmak gerekmektedir. Tüm bunlarla birlikte markanın sunacağı kalitelilik hissi, ürünle kişi arasındaki bütünleşme ve ürünün sunacağı mutluluk gibi ek değerlere sahip olması da kişi ile marka arasında güçlü bir bağlılık kurulmasına olanak sağlayacaktır (Doyle, 2008: 408).

Marka oluşturma süreci aşamalarının farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Kotler ve Armstrong (2004: 293), marka oluşturma sürecinin aşamalarını; marka kimliği, marka konumlandırma, marka isimi, marka çeşitleri ve marka geliştirme stratejilerini içeren beş kademedeki meydana geldiğini ileri sürmektedirler.

Markanın oluşturulmasında markaya ait görsel ve sözel kimliği oluşturan bileşenlerin önem taşıdığını ileri süren Allen ve Simmons (2003: 115), sözel kimliği oluşturan temel unsurları markayı diğer markalardan farklı ve belirgin kılacak bir marka ismi, iyi bir reklam, kulağa hoş gelecek bir nota ve marka veya ürüne ait bir hikâye olarak ifade etmektedirler. Görsel kimliği oluşturan bileşenleri ise markaya ait logo ve semboller, renkler ve yazı karakterleri şeklinde belirtmektedirler.

Kanpp (2003: 27-30) marka oluşturma süreci için “Marka Stratejisi Doktrini” ismi verilen bir model geliştirmiştir. Geliştirdiği bu modelde marka oluşturma sürecini markanın mevcut konumunun analiz edilerek gelecekteki konumunu belirleme, marka vaadi oluşturma, marka eylem planı hazırlama, marka kültürü yaratma, marka stratejisi planı hazırlama ve son olarak da marka faydalarından oluşan 6 aşamayla ifade etmektedir.

Moon ve Millison (2005: 58-62) ise marka oluşturulmasına katkı sağlayacak beş aşamalı değer yaratma sürecinden bahsetmektedirler. Bu süreç; pazar geliştirme,

talep yaratma, satışa dönüştürme, tatmin etme ve stratejik gelişme olarak sıralanabilir.

Marka oluşturma sürecine yönelik en çok kullanılan modellemelerden birini de Aaker geliştirmiştir. Aaker (1996: 340-346)'a göre; marka oluşturma süreci beş aşamalı bir modelden oluşmaktadır. Modelin ilk aşamasını stratejik marka analizi, ikinci aşamasını marka kimliği yaratma, üçüncü aşamasını değer nerisi geliştirme, dördüncü aşamasını konumlandırma ve son aşamasını ise uygulama oluşturmaktadır.

Chen ve Burgers (2007: 89), güçlü bir markanın oluşturulmasının ilk ayağını hedef kitleye özgü fiziksel ve psikolojik ürünlerin üretmesi gerekliliği oluştururken bu ürünlerin sunulması noktasında da özel bir marka, gösterişli bir ambalaj tasarımı, satış kanalı ve reklamın her pazara başarılı bir şekilde uygulanması gerektiğini savunmaktadırlar.

Tüketicisi zihninde yüksek değere sahip bir markanın nasıl oluşturulabileceğine yönelik yapılan literatür taramasında, marka oluşturma sürecinde genel olarak kullanılan değişkenlerin marka ismi, marka kimliği, marka konumlandırma ve marka geliştirme stratejileri olarak ele alındığı görülmektedir (Yüce, 2010: 11). Dolayısıyla marka oluşturma sürecinde önemli bir yer tutan bu bileşenlerin ele alınarak açıklanması oldukça yararlı olacaktır.

2.4.1. Marka İsmi

Marka ve pazarlama iletişimi çalışmalarının oluşturulmasında önemli bir bileşen olarak kabul edilen marka ismi temelde ürünün ve markanın özünde neler olduğunu tanımlamaya yardımcı olabilecek bileşenlerin birçoğunu bünyesinde barındırmalıdır (Aaker, 2009: 213). Bundan dolayı anlamlı bir marka ismi ile ürün veya ürün kategorisi arasında bir bağlantı kurmalı, ürünle ilgili önemli özellikleri ve üretici işletmeler hakkında bilgi aktarmalıdır.

Markayı oluşturan isimler ürünün kimliğini oluşturmasının yanında, ürünlerin temsil ettiği semboller ve anlamlarla ürüne yönelik zengin bir bileşen oluşturmaktadır. Bundan dolayı başarıyla geliştirilen ve yönetilen marka isimleri müşterilerde çeşitli çağrışımlar yaparak markanın tüketiciler ile özdeşleşmesi sürecine katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda isim ayrıcalık ve farklılık sağlayan bir kavram olduğundan ürüne değer katmakta ve onu rakiplerinden farklılaştırmaktadır.

Bu sayede değeri artan markalar, işletmelerin değerli varlıkları haline gelmektedirler (Keller, 1993: 17).

Marka isminin doğru ve uygun bir biçimde seçilmesi ürüne kazandıracadı imajın yanında marka değerinin de artmasında önemli bir role sahiptir. İyi analiz edilemeyen veya etkili seçilmeyen bir marka ismi uluslararası pazarda imaj zedelenmesine ve markanın rakipler karşısında rekabetçi avantajını kaybetmesine sebep olabilmektedir (Erdil ve Uzun, 2009: 35). Bundan dolayı uygun bir marka isminin oluşturulması en az ürünün kalitesi kadar önemlidir. Tüketicisi zihninde yer edinecek iyi bir marka ismini oluşturan unsurların tümünü belirlemek oldukça güç olsa da marka ismine yönelik yapılan literatür taramasında iyi bir marka isminin genel olarak aşağıdaki kriterlere sahip olması gerektiği anlaşılmaktadır (Kotler ve Armstrong 1999; Altunışık ve diğerleri 2002; Knapp 2003; Aaker 2009; Odabaşı ve Oyman 2010).

- Marka ismi kolay hatırlanabilir ve tanınabilir olmalıdır,
- Kısa, basit, söylenmesi ve okunması kolay olmalıdır,
- Kötü bir biçim veya grsel şemaya sahip olmamalıdır,
- Tek bir şekilde telaffuz edilmeli ve tüm dillerde telaffuzu mümkün olmalıdır,
- Saldırgan, negatif ve müstehcen olmamalıdır,
- Marka, isminin imajıyla uyumlu olmalıdır,
- Seçilecek marka ismi taklit unsurlar taşımamalıdır ve estetik olarak çekici olmalıdır,
- Marka, etiketleme ve ambalajlanmaya uygun olmalı, ürünün diğer tüm özellikleri ile uyumlu olmalıdır,
- Hukuki olarak kaydedilmeye uygun ve hukuki korunma gücüne sahip olmalıdır,
- rn hattına yeni ürünlerin eklenebilmesi için uygun olmalıdır,
- Tüm medya ve iletişim araçları tarafından kolayca ve etkili bir şekilde kullanılabilir olmalıdır,
- Kültürel ve ticari değişikliklere mümkün olduğunca dayanabilecek esnekliğe sahip olmalıdır,
- İyi bir marka ismi, kulağa hoş gelmeli ve zihinde farklı fikir çağrışımları yaratmalıdır,

- Rakiplerinden farklı olabilmeli ve kolaylıkla rakiplerinden ayırt edilebilmelidir.

Akılda kalıcı ve kaliteli bir marka isminin oluşturulmasında sıklıkla kullanıldığı fark edilen üç farklı stratejiden söz edilebilmektedir. Bu stratejiler Juliet Prensibi, Joyce Prensibi ve Dilsel Analiz olarak adlandırılmaktadır. **Juliet Prensibi**, ismin müşteri zihninde tekrarlama ya da yineleme yoluyla benimsetilmesine dayanmakta iken; **Joyce Prensibi**, cazip, çekici ve fonetik yapıya uygun olan ve b,c,d,g,p,q,t harfleri ile başlayan kelimelerin daha popüler olduğunu öngörmektedir. **Dilsel Analiz** ise sesli ve sessiz harfler arasındaki uyum ve tonlamaların ön planda tutularak marka isminin belirlenmesine dayanmaktadır (Dereli ve Baykasoğlu, 2007: 50). Markanın oluşmasında isim her ne kadar önemli görevler üstlenmiş olsa da marka kimliği ile bütünleşmiş bir halde hareket edilecek olması markanın gücünün artması açısından daha da önemli olacaktır.

2.4.2. Marka Kimliği

Markanın insan zihninde güçlü bir yer edinmesini sağlayan, ürünlerin ve hizmetlerin özellikleri ve kalitesiyle beraber tüketici ile aralarında olacak duygusal bağlılıktır. Bu denli iyi bir ilişkinin kurulabilmesi için de güçlü bir kimlik ve kişiliğin oluşturulması gerekmektedir.

Marka kimliği, işletmeyi var eden öz değerlerin ve temel bileşenlerin markaya yansıtılması olarak tanımlanmakta işletmenin paydaşlarına sorulan “sen kimsin” sorusuna alınan yanıtla da kendini betimlemektedir (Balmer, 2001: 254). Alt ve Grigg (1988)’den esinlenen Erdil ve Uzun (2009: 91), marka kimliğini insana ait çeşitli nitelik ve özelliklerin markaya yansıtılması, tüketicinin de tüm bu özellikleri markada hissetmesi olarak tanımlamaktadır. İşletmeler açısından kimlik bileşenlerinin oluşturulması, marka konumlandırması ve farklılığın yaratılması noktasında stratejik bir öneme sahip olduğundan işletmeler açısından rekabet avantajı sağlamakta (Chun and Davies, 2001; Okazaki, 2006) ve işletmeye ait karakteristik özelliklerin aşılmasında oldukça verimli olmaktadır (Balmer and Gray, 2000).

Marka kimliği genellikle markanın ayırt edilebilirliği açısından işletmelerin ahlaki yapısını, amaçlarını ve kendine has bireysellik duygusunu yansıtan değerlerin marka üzerinde açığa çıkarılması şeklinde tanımlanmaktadır (Chernatony and Harris, 2000: 268). Marka kimliğinin bir insan kimliği gibi şekillendiğini dile getiren

uzmanlar, nasıl ki insanı var eden bir özü, fiziki yapısı, kişilik özellikleri ve bir ismi varsa, bir işletmenin de ürün ve hizmetlerine ait bir özü, logosu, yıllar itibariyle kazandığı deneyimi ve duruşuyla yansıttığı bir imajı vardır. Bu bağlamda marka kimliği bir markadan yayılan insani özelliklerin bütünü olmakla birlikte, olgunlaşması da insanlar gibi yıllara bağlı bir süreç gerektirmektedir (Erdil ve Uzun, 2009: 109).

Marka kimliği bir dizi karmaşık ve zor sürece dayanmakta ve bu sürecin tamamlanması ya da başarıya ulaşabilmesi de marka vizyonu, marka kültürü, konumlandırma, karşılıklı ilişki ve sunum gibi farklı bileşenlerin titizlikle uygulanmasına bağlıdır (Harris and Dechernatony: 2001: 442; Charlatory, 1999: 160). Bu bağlamda marka kimliğinin oluşturulması, markanın ayırt edilebilmesi ve sadakatin arttırılabilmesi açısından oldukça etkili olduğu söylenebilmektedir (Balmer, 2001: 281).

Stuart (2011: 140), işletmelerin sürdürülebilir bir kalkınma modeli oluşturulmasında paydaşlarının ihtiyaç ve kaygılarını anlama, hükümet politikalarını uygulama, tedarik zinciri zorluklarının üstesinden gelme ve rekabet avantajının yaratılmasına yönelik ilerleme kaydetmesi gerekmektedir. Ancak tüm bunların uygulanması ve kurumsal bir marka oluşturulmasında öncelikle sürdürülebilir güçlü bir marka kimliğinin yaratılması gerektiğini ileri sürmektedir.

Marka kimliği markanın yapısını çevreleyen fiziksel özelliklerin bir yansıması olduğundan markayı ifade edebilecek ve tüketicinin zihninde marka ile ilgili fikirler oluşturabilecek tasvir niteliği görmektedir (Grayson ve Ambler, 1999). Bu doğrultuda markanın tüketici nezdinde kolayca benimsenmesi ve marka bağlılığı yaratılması açısından işletmelerin marka kimliğinin geliştirilmesine yönelik stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

Markaya yönelik kimlik çalışmaları her ne kadar önemli olsa da kimlik bileşenlerine ait unsurların belirlenmesine marka oluşturulmasından önce başlanmasının daha başarılı bir marka yaratılmasında çok daha etkili olacağı öngörülmektedir. Çünkü kimliğin oluşmasıyla hedef kitlenin algılarına bağlı olarak yeni bir imaj oluşacak ve oluşan bu güçlü imaj neticesinde de marka pazarda daha güçlü bir konum elde edebilecektir (Perry ve Winsom, 2003: 15).

Marka kimliğinin oluşturulması piyasadaki benzer ve birbirine rakip ürünlerin ayrıştırılmasında homojenliğin sağlanması, duygusal tepkileri gerektirecek satın alma kararlarında duygusal bağlılığın oluşmasına yardımcı olma ve markanın reklam ve tanıtımının yapılmasında kolay ve etkili olabilme gibi pek çok katkı sağlamaktadır (Kuperman, 2003: 1). Marka kimliğinin oluşturulmasında etkili bir yöntem olan stratejik marka analizi ile ilgili yapılan literatür taramasında marka kimliğinin dört değişken altında toplam on iki boyuttan oluştuğu görülmektedir. Bu bileşenler; ürün olarak marka (ürün alanı, ürün özellikleri, kalite/değer, kullanım alanları, kullanıcılar, ürün menşei), kurum olarak marka (kurum özellikleri, yerele karşı küresel), sembol olarak marka (görsel imaj ve metaforlar ve marka geçmişi/mirası), kişi olarak marka (marka kişiliği, marka- müşteri ilişkileri) şeklinde ifade edilmektedir (Shaw ve Merrick, 2005: 195).

Markanın oluşturulmasında ve pazarda oluşturulabilecek üstün rekabetin sağlanabilmesinde marka kimliği, marka düşüncesinin ilk ve temel odak noktasını oluşturmaktadır. Güçlü bir kimlik, markanın taklit edilmesini zorlaştırmakta, markanın konumlandırılabilirliği ve sürdürülebilirliği açısından da avantaj sağlamaktadır (Zengin ve Erkol, 2012: 122-123).

Konumlandırma markanın pazara sunulması sürecinde, tüketicilerin zihninde belirli bir imaj oluşturmaya olanak sağlamaktadır. Gerek markaya ait kimliğin oluşmasında, gerekse tüketici zihninde marka algısı ya da marka imajının yaratılmasında oldukça önemli bir yere sahip olduğu söylenebilmektedir (Erdil ve Uzun, 2009: 63). Bundan dolayı marka konumlandırmasına yönelik açıklamalar yapmak oldukça yararlı olacaktır.

2.4.3. Marka Konumlandırma

Günümüzde işletmelerin karşılaştıkları sorunlardan biri de rakip işletmelerin benzer ürün veya hizmetleri satıyor olmasıdır. Satılan ürün ya da hizmetlerin hızlı ve başarılı bir şekilde taklit ediliyor olması işletmelerin pazarda rekabetçi avantaj elde etmelerini daha zor hale getirmektedir. İşletmeler karşılaştıkları zorluklar ve kıyasıya rekabet karşısında rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için çok daha fazla maddi, manevi ve fiziksel güce ihtiyaç duymaktadırlar. Günümüz pazar şartlarında oldukça maliyetli olan tutundurma çalışmaları her geçen gün önemini ve maliyetini biraz

daha arttırdığından işletmelerin olası bir pazar tehdidi karşısında rekabet üstünlüğü yaratabilmesi için güçlü bir marka konumlandırmasına başvurması gerekmektedir.

Bir işletme ya da ürün konumlandırma, pazardaki rakipleriyle karşılaştırıldığında müşterilerine oranla o ürün ya da işletmenin yarattığı izlenimlerin ve karmaşık duyguların algısal bütünü olarak ifade edilmektedir (Huybers ve Bennet, 2003: 571). Marka konumlandırma ise; tüketici hedef pazarının oluşturulmasında insanların aklında marka ile ilgili yüksek prestij yaratma çabası olarak tanımlanmaktadır (Kastenholz, 2002: 83). Bundan dolayı tüketici hedef pazarında rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi yolunda uygulanması gereken en önemli yollarından biri tüketici zihninde rakiplere nazaran daha farklı ve üstün bir konuma sahip olmaktır. Aynı zamanda konumlandırma, tüketicinin zihninde güvenilir ve kârlı bir "pozisyon" elde edebilmekle beraber yanında tüketicinin satın alma kararını da etkileyebilecek önemli bir faktör niteliği taşımaktadır (İçöz, 2001: 185). Daha ayrıntılı bir açıklama ile konumlandırma, tüketici gruplarının tutum ve algılarında olumlu bir farklılık yaratarak, ürün ya da hizmetin pazarda yüksek itibara sahip bir "konum" elde edebilmesi açısından uygulanan bir pazarlama stratejisidir. İyi bir marka konumlandırmasında, markanın tam olarak neyi yansıtmak istediği, hangi açılardan rakiplerinden farklı veya rakipleriyle benzer olduğunu, tüketicilerin neden bu markayı satın almak isteyeceğini ortaya çıkarmada yardımcı olacak bir yöntem olduğu söylenebilmektedir (Keller, 2003: 119).

Marka konumlandırma, tüketici hedef kitleleriyle iletişim kurabilen ve diğer rakip markalara göre daha fazla avantaj sunduğu varsayılan marka kimliği ve marka değerinin önemli bir parçası olarak da ifade edilmektedir (Aaker, 1996: 184). Konumlandırma ürünün temel işlevlerinin ne olduğundan çok ürünün tüketici zihninde nasıl bir konuma, imaja ya da çekiciliğe sahip olduğuyula da alakalıdır.

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren büyük işletmelerin marka veya patent gibi maddi olmayan duran varlıkları da günümüzde büyük bir maddi zenginlik anlamına gelmektedir. Bu nedenle etkili bir marka konumlandırmanın yapılması nakit para akışıyla beraber marka sadakati gibi maddi olmayan duran varlıkların da çok daha değerli olmasına imkân tanımaktadır (İngenhoff ve Fuhrer, 2010: 89).

Literatürde marka konumlandırmasına yönelik bir çok farklı süreç yer alıyor olsa da Blacket'in Şekil 2.1'de yer alan marka konumlandırma süreci bunlar

içerisinde en çok tercih edilen süreç olarak nitelendirilmektedir (Blackett, 2003: 81).

Bu bileşenler;

Şekil 2.1: Marka Konumlandırma Süreci



Kaynak: BLACKETT, Tom, **Brand and Branding**, The Economist Newspaper Ltd., London, 2003, chapter 5: 81.

Şekildeki marka konumlandırma süreci bileşenlerine bakıldığında elde edilecek bilgiler ışığında;

- Genel anlamda hem işletme içi hem de işletme dışındaki paydaşları anlamak ve onların istek ve beklentilerine göre konumlandırma çalışmaları yapmak,
- Tüketici hedef kitleyle iyimser bir tutumla karşılıklı fikir ve bilgi alış-verişinde bulunmak,
- İşletme ya da markaya ait sözel ve görsel kimliği ürün, hizmet ve davranışlar yoluyla aktif bir şekilde hedef kitleye yansıtmak,
- Marka konumlandırmasını optimize edebilmek için görkemli bir marka mimarisi oluşturulup sistemli ve disiplinli bir şekilde pazara uygulamak,
- Marka veya işletmeye ait konumlandırma stratejilerini geliştirecek yöntem ve değişimleri zamana ve hedef kitledeki farklılaşmaya göre değiştirip veya geliştirerek uygulamak olarak ifade edilebilmektedir.

Konumlandırma stratejileri uygulanırken çoğu zaman ürünün temel bir özelliklerinden ya da marka imajından yararlanılıyor olsa bile konumlandırma, daha geniş bir konsept olduğundan pazarda yaşanan rekabetin, rakiplerin konumunun, tüketici yapısının ve ürün/hizmetin bütün özelliklerinin detaylı olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır (Yüce, 2010: 18).

Assael (1984)'den esinlenen Ustaahmetoğlu, (2005: 45)'na göre u değişik ürün/marka konumlandırmasından söz edilmektedir:

▪ **Yeni rnlerin Konumlandırılması:** İşletmelerin yeni ürettikleri ürün ya da hizmetlerin mevcut pazarlarda tutundurulmasına yönelik yapılan konumlandırma türüdür. Yapılan bu konumlandırmada yeni üretilen ürünlerin rakiplerine karşı avantaj sağlaması ve tüketicisi zihninde yaratılacak ilk imaj ile daha güçlü bir yer edinmesi amaçlanmaktadır. Yeni rn konumlandırmasına örnek olarak pazara ilk girdiği günlerde rakipleri karşısında avantajlı konuma geçebilmek için birçok farklı stratejiyi uygulayan ve Coca Cola karşısında konumlandırma atağına geçen Cola Turka verilebilir. Cola Turka Hollywood'un ünlü aktörü Chevy CHASE ile piyasaya yeni sürdüğü kolanın konumlandırma ve tutundurma çalışmalarını yapmış, çekilen reklam filmleriyle tüketicisi zihninde markaya ait ilk imaj verilmeye çalışılmıştır.

▪ **Mevcut rnlerin Konumlandırılması:** Uygulanan bu konumlandırma pazarda etkinlik gösteren bir ürünün müşteri zihnindeki imajın nasıl olduğunun ortaya çıkarılması açısından yapılan konumlandırma türüdür. Piyasadaki mevcut ürünlerin konumlandırmasına örnek olarak Coca-Cola'nın dünyanın her yerindeki insanları hedef alan, hayatın ritmine hareketlilik getiren bir dost olarak kendini nitelendirmesi örnek olarak verilebilir.

▪ **Yeniden Konumlandırma/Konumlandırmama:** Pazar veya tüketicisi yapısında ortaya çıkan değişikliklere bağlı olarak markanın yeniden konumlandırılması gerekebilmektedir. Bundan dolayı değişen pazar koşullarına bağlı olarak mevcut durumun iyileştirilmesi veya yeni bir imajın oluşturulması için yapılan konumlandırma türüdür. Aynı zamanda yeniden konumlandırma değişen ve gelişen pazar koşulları ile farklılaşan müşteri hedef kitlesine uyum sağlayarak, onların nazarında iyi ve güçlü bir marka görünümü oluşturmasına olanak sağlayan etkili bir konumlandırma türüdür.

Konumlandırma yapısı itibariyle rekabetçi bir stratejiye sahip olduğundan tüketicide yaratılacak güçlü bir konumlandırmanın bir takım kriterlere dayandırılması gerekmektedir. İyi bir konumlandırmanın yapılması açısından gerekli olan bu kriterlere baktığımızda açık olma, tutarlılık, güvenilirlik ve rekabet edilebilirlik olarak sıralandığı görülmektedir. Rakip işletme ya da markaya ait imaj,

tüketiciye yapılan vaatler ve içinde bulunulan ürün kategorisine rağmen oluşturulması istenen müşteri sadakati; tüketici zihninde oluşacak yüksek değere sahip bir imajın ve güçlü bir marka konumlandırmasının yaratılması ile mümkün olacaktır (Jobber, 2003: 223). Bundan dolayı güçlü bir şehir markasının oluşturulması için güçlü bir konumlandırmanın yapılması gerektiği söylenebilir.

2.5. Şehirlerin Markalaşması

Şehirlerin de ticari ürünlerde olduğu gibi pazarlama kurallarına riayet ederek markalaşma yoluna gitmesi kalkınmanın veya markalaşmanın sağlanabilmesi açısından oldukça önemlidir. Kalkınmanın aşağıdan yukarıya ya da yerelden ulusala doğru ele alındığı günümüz ekonomik ortamında markalaşmanın sağlanabilmesi şehirlerin başarıyı yakalayabilmesi açısından stratejik bir rol oynamaktadır. Bundan dolayı ziyaretçileri ve iş dünyasından birçok grubu kendine çekmede benzer niteliklere sahip olan şehirlerin rekabet edebilmeleri açısından tanınmasının veya markalaşmasının zorunlu hale geldiği söylenebilmektedir.

Şehirlerde sunumu yapılan mal veya hizmetlerin tüketiciler tarafından şehir markası ile ilişkili olarak algılandığı ve bu ürünlerin şehir markası adı altında bütünleştiği görülmektedir. Bundan dolayı şehirlerin markalaşması yolunda şehirle bütünleşen mal veya hizmetlerin kalite standartları arttırılmalı ve şehirdeki ekonomik gelişmenin sağlanabilmesi adına mimari yapıların modernleştirilmesi, yaşam ve kültür zenginliklerinin ortaya çıkarılabilmesi gibi stratejilerin yerine getirilmesi gerekmektedir (Buhalis, 2000: 98).

Karavatzis ve Ashworth (2005: 508), markanın ürün veya hizmetlere katma değer kazandırarak fiziksel ve sosyo-psikolojik özellikleri ile inançları bir araya toplayan bileşen niteliğinde olduğunu belirterek marka bileşenlerinin şehirlere uygulanmasının rakipler karşısında rekabet üstünlüğü yaratmanın ötesinde kendine has yapı taşlarıyla şehirlerin farklılaşmasına ve kimlikleşmesine de olanak sağlayacağını vurgulamaktadırlar.

Şehirdeki mevcut varlıkları geliştirerek ek cazibeler kazandıran, şehrin farkındalığını arttıran, olumlu çağrışımlar kuran, onu rakiplerinden ayıran ve stratejik pazarlama elemanlarını başarılı tek bir formüle dönüştüren etkili bir strateji olarak tanımlanan şehir markası (Rainisto, 2006), aynı zamanda şehirle alakalı kişilerin veya şehrin yönetiminden sorumlu otoritelerce imajın artırabilmesi açısından

gösterilen çabaların bütünü olarak da ifade edilebilmektedir (Yüce ve Çapık, 2012: 498). Bu noktada bir şehrin markalaştırılması o yerin gerçekte ne olduğu yani kimliği ile başkaları tarafından nasıl görüldüğü arasındaki farkı gidermeye yardımcı olmaktadır. Bu farkı azaltmak için de şehrin avantajları ile çekiciliğini ön plana çıkaracak etkili bir tutundurma çalışmasının yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda şehir markası kimlik, imaj ve beklenen ünü dengeleyen bir yapı olarak değerlendirilebilmektedir (Hospers, 2004: 274).

Şehir markası, marka stratejileri ve diğer pazarlama teknik ve disiplinlerinin şehrin sosyal, politik, ekonomik ve kültürel gelişimi için uygulandığı bir süreçtir. Aynı zamanda şehirle ilgili aktörlerin şehre atfettikleri ayırıcı, sürekli ve önemli özellikler bütünü olarak ifade edilebilen şehir markası (Pryor ve Grossbart, 2007: 294), şehre önem veren kişi veya kurumların, şehirde yaşayanların, potansiyel yatırımcıların, turistlerin ve yeni yerleşimcilerin gözünde sahip olduğu itibar şeklinde de ifade edilebilmektedir (Gold 2006: 221). Bu noktada şehirlerin markalaşması, hedef seçilen pazarın ihtiyacını karşılayacak şekilde şehrin kendisini yönetmesi demektir. Bu da şehir sakinlerinin, iş dünyasından ziyaretçi ve yatırımcıların beklentilerinin karşılandığı sürece başarılı olacaktır (İlgüner ve Asplund, 2011: 220).

Şehir markası en yalın tanımıyla, ürünlere yönelik uygulanan marka stratejilerinin şehir için uygulanmasıdır. Bundan dolayı şehre sosyal, kültürel ve ekonomik değerler katabilmek adına uygulanan marka stratejilerinden öğrenilen ve kentin gelişimine katkı sağlamada yeni bir disiplin olan şehir markası şehrin güçlü ve pozitif yanlarıyla, şehrin karakteristiklerini istenilen kitlelere yayan bütünsel ve kapsamlı bir süreçtir (İçyer, 2010: 68).

Şehir markası yaratma süreci içerisinde şehirlerin daha güçlü bir marka oluşturabilmeleri adına kendilerini rakiplerinden ayıracak faaliyetlerde bulunmaları ve ardından da hedef kitlenin zihninde başka şehirlere nazaran daha üstün özelliklere sahip olduklarını kanıtlamaları gerekmektedir. Tüm bunlara destekleyici bir bileşen olarak da şehrin amaçlarına paralel olacak şekilde yüksek değere sahip bir marka imajı oluşturarak kendini fark ettirmeleri markalaşma açısından oldukça etkili olacaktır (Kavaratzis and Ashworth, 2005: 507).

Paris aşk, Milan moda, New York enerji, Thebes krallar vadisi, Washington güç, Tokyo modernlik, Lagos kanunsuzluk, Barselona kültür, Tokyo modernlik, Rio eğlencedir. Tüm bu unsurlar şehirlerin markası olmuş ve şehirlerden ayrılmayacak şekilde tarihleri ve kaderlerine bağlanmıştır (Anholt, 2006: 2). Bu durum markanın sahip olduğu gücü somut olarak ortaya koymaktadır. Bu gücün farkına varan çeşitli şehirler de imajlarını zihinlerde konumlandırmak veya sahip olduğu konumlarını güçlendirebilmek adına markalaşma çabalarını sürdürmektedirler.

Bir şehrin markalaşma programının oluşturulmasında entegrasyon, işbirliği ve koordinasyona ihtiyaç olduğunu dile getiren Moilanen ve Rainisto (2009: 11), kapsamlı bir analizin ardından şehrin kendine has ürünlerinin tanıtılması ve güçlü bir şehir kimliğinin yansıtılması açısından motive edici bir şekilde aşağıdaki faaliyetlerin uygulamaya geçirilmesi gerektiğini ifade etmektedirler:

- Çeşitli iş kolları ve yatırımlar şehre çekilmeli,
- Turizm sektörüne yönelik belirli hedefler konulmalı ve teşviklerle desteklenmeli,
- Kalkınmada kamu teşvikleri sunulmalı,
- Şehrin ihracat potansiyeli geliştirilmeli ve destekleyici teşviklerde bulunulmalı,
- Şehrin ulusal kimliği güçlendirilmeli ve şehre yönelik özsaygı artırılmalıdır.

Konumu ve tarihsel birikimleriyle markalaşma yoluna giden şehirlerin süreci kısaltmasında ya da uygulanacak faaliyetlerin koordineli olarak yürütülmesinde sahip olunan avantajlar mevcut varlıkların ne kadar aktif ve etkili kullanılmasıyla alakalıdır (Zengin ve Erkol, 2012: 129). Şehirlerin sokak ve mimarilerini oluşturan planın tutarlı, tarihsel kimliğe uygun ve kendi sakinleri tarafından benimsenmiş bir sanat üslubuna dayalı olarak inşa edilmesi özgün bir marka şehir oluşturulmasında oldukça verimli olacaktır. Tüm bu sanatsal çeşitliliğin şehirde var olan farklı kültür ve etnik yapılarla doğru orantılı olması kültürel çeşitliliğin bol olduğu bir şehirde markalaşmanın daha kolay ve etkili olacağı söylenebilmektedir. Ayrıca markalaşmaya etki eden unsurların sadece şehri oluşturan gösterişli alanları veya coğrafi yapıları değil, aynı zamanda sosyal faaliyetleri ve kültürel mirasın zengin kalıplarıyla ne kadar etkili kullanıldığıyla da alakalı olduğu söylenebilir. Şehirde var

olan farklı sınıf, ırk ve etnik kökenlerin yandaşlık ve egemenlik gibi bir dizi kültürel baskınlıklar için mücadele ediyor olmaları şehrin kültürel zenginliğine ve farklı renklere bürünmesine de katkı sağlayarak şehrin markalaşmasına da etki ettiği söylenebilir (Aray, 2009: 62-63).

Şehir markasının yalnızca zengin ve güçlü şehirlere özgü bir faaliyet olmadığını söyleyen Ham (2007: 5-7), şehirlerin markalaşmasının birçok yönden ekonomik ve siyasi gücü kendinde toplayan bir simge olacağını dile getirmektedir. Bu neticede şehir birçok yönden sosyal ve postmodern güçleri kendine çekecek bu sayede de herhangi bir ödeme veya harcama olmaksızın yatırımlar şehre kazandırılmış olacaktır.

Şehirler markalaşma yoluna giderek sembolik ve ekonomik katma değerler elde etmekte ve yatırım harcamalarıyla iş gücü potansiyellerini şehre çekerek olumlu bir imaj üstlenmeye çalışmaktadırlar. Markalaşma sayesinde elde edilen bu katma değerlerin konut ve iş yeri sayısındaki artış, kaliteli alt yapı ve zorunlu hizmet alanlarının sağlanması gibi elde edilecek kaliteli yaşam standartlarına büyük olanak sağlamaktadır (Rainisto, 2003: 29).

Şehirlerin markalaşması kalkınmanın bir anahtarı olarak görülmekte ve şehri rakiplerinden ayırtmaya yardımcı olmaktadır. Şehir markası; yapılacak yatırımların ve yeni yerleşimcilerin şehre çekilmesi, alt yapı ve diğer zorunlu hizmetlerin kalitelileştirilmesi ve yaşam standartlarının artırılması gibi fırsatları sağlamaktadır. Şehirlerin markalaşması bu şekilde birçok önemli avantajı bünyesinde barındırmasına rağmen markalaştırmaya yönelik faaliyetlerin uygulanamaması ve yapılacak tutundurma çalışmalarının koordineli bir şekilde yürütülememesi gibi birçok dezavantajı da bünyesinde barındırmaktadır (Başçı, 2006: 73).

Şehirlerin markalaşması, şehrin güçlü yönlerinin pazarın ihtiyaçlarına uygun bir şekilde sunulmasını sağlamak ve değişiklik gerektiğinde ekonomik canlanma yaratarak şehrin yenilenme stratejilerinin desteklenmesi gibi iki önemli ekonomik görev üstlenmektedir (Seisedos ve Vaggione, 2005: 2). Şehirler üstlendikleri bu görevler sayesinde, şehrin yerel ya da ulusal yapılarını korumakta, aynı zamanda da yeni sektörlere girerek rekabet yeteneğini arttırmaktadırlar.

2.6. Şehir Markasının Faydaları

Çeşitli doğal ortamlarıyla yaşam alanları sunan şehirler gelişmişlik düzeyi ve çeşitli iş olanaklarıyla insanlara kaliteli bir hayat vaadinde bulunmaktadır. Oluşabilecek her türlü modernizasyonun yaratılması, beklenen kaliteli yaşam standartlarının sunulması ve ideal yaşam alanlarının oluşturulması şehirlerin kendini rakiplerinden farklılaştırması ile söz konusu olabilecek unsurlardır. Bundan dolayı benzer özelliklere ve iklim şartlarına sahip olunmasına rağmen özellikle küçük şehirlerin aralarında yaşanan kalite standartlarındaki ve gelişmişlik düzeyindeki farklılıklar şehrin markalaşmasını doğrudan etkilediği görülmektedir.

Yapılacak dış yatırımların şehre çekilmesi, farklı yerleşimcilerin ve ziyaretçilerin şehirde ağırlanması ve hepsinden daha önemlisi olan mevcut iş sahası ve hane halklarının şehri terk etmemesi için şehirlerin tüm paydaşların arzu ettikleri yaşam standartlarına sahip olmaları gerekmektedir. Tüm bu beklenen yaşam standartlarının artırılması kimlik bileşenlerinin tespit edilmesi ve şehrin gerçek anlamda yüksek değere sahip bir marka imajı yaratması ile mümkün olacaktır. Bundan dolayı her kesime ayrı bir getiri sunan şehirlerin markalaşmasında kimlik bileşenlerinin tespit edilmesi ve güçlü bir imajın yaratılması doğrudan ya da dolaylı yollardan tüm paydaşların olumlu bir şekilde etkilenmesine olanak sağlayacaktır (İlgüner ve Asphund, 2011: 110).

Markalaşmanın şehirle alakalı hemen her kesime ayrı bir getiri, fayda ve fırsatlar sunduğu görülmektedir. İlban (2008: 123-154) şehirlerin markalaşmasının yaratacağı faydaları şu şekilde özetlemektedir:

- Şehirlerin markalaştırılmasında turizm sektörü yüksek katılım ve farklı alternatifleri içermektedir. Bu doğrultuda marka, seçim sürecini ve bilgi araştırma sürecini azaltmaya yarayan faydalı bir kaynak olarak görülmektedir.
- Potansiyel müşterilerin aklında bulunan değerler sisteminin yaratılmasındaki somut etkileriyle mücadele ederek şehirlerin kalkınmasına katkıda bulunmaktadır.
- Şehir markası zaman içerisinde farklı satış noktalarıyla uyum sağlamakta bu da şehrin hizmet sektörüyle alakalı olduğu potansiyel turist çeşitliliğini dengelemektedir.

- Şehirlerin markalaşması performans, sosyal, psikolojik ve ekonomik riskleri içeren değerli bir risk azaltma aracı olarak da işlev görmektedir. Bu nedenle müşteriler markası olan bir ürünü satın alırken daha az riskle karşılaşacağını düşünmektedirler.

- Şehir markası, tüm paydaşlarına eksiksiz bir imaj sunarak yöneticilerin motivasyon ve takım çalışması çabalarını güçlendirecek bir merkez görevi görmektedir.

Şehirlerin markalaşması ile sunacağı faydaları farklı bir perspektifle ele alan Demirdöğen (2009: 59-60), şehirlerin markalaşmasının sunacağı altı temel faydadan bahsetmektedir. Bunlar: Turist ve ziyaretçileri şehre çekebilmek, başka şehirlerden iş imkânları yakalayabilmek, mevcut işleri sürdürmek ve geliştirmek, küçük işleri büyütme ve yenilerini pazara kazandırabilmek, işletmelerin yurt dışına ihraç etmesini sağlamak, nüfusun artmasını ve kendi içinde dağılımını orantılamak şeklinde ifade edilmektedir. Tüm bu faydaların sağlanabilmesi ve markanın şehirlere değer kazandırabilmesi için; şehrin güçlü ve ayırt edici vizyonu doğrultusunda sunduğu mesajları düzenlemesi, şehirde yaşayan halkın potansiyellerini ortaya çıkaracak ve şehre yönelik yatırımları teşvik edecek yöntemler geliştirmesi ve şehri daha etkili/akılda kalıcı bir hale getirerek uluslararası bilinirliği arttıracak etkili yollar yaratması gerekmektedir (Peker, 2006: 23).

Marka olmak aynı zamanda güveninde sembolü sayıldığından hedef kitlenin gözünde daha değerli ve tercih edilebilir bir konuma ulaşmak için marka olmak gerekmektedir. Bir ürün için değerli, tercih edilebilir ve güvenilir olmak, daha çok satış yani daha fazla kar elde edilmesi anlamına gelmektedir. Bundan dolayı markanın bu tür özelliklerinden yararlanmak isteyen şehirlerde, şehir markası kavramlarını geliştirmeye çalışmaktadırlar. Şehirlerin de yine aynı şekilde değerli, tercih edilebilir ve güvenilir olması, daha çok ziyaretçi, daha çok yatırımcı kısacası daha çok gelir elde etmesi anlamına gelmektedir (Akpınar, 2011: 40).

2.7. Şehir Marka Bileşenleri

Şehirlerin markalaşmasına katkı sağlayan unsurlara ilişkin çalışmalar incelendiğinde bu unsurların genel olarak temel unsurlar ve destekleyici unsurlar olmak üzere iki ana gruptan oluştuğu görülmektedir (Akpınar, 2011; Demirdöğen, 2009; Başcı, 2006). Şehirlerin markalaşmasına katkı sağlayan temel unsurlar; turizm,

kongre ve aktiviteler, kültür, tarih ve doğal güzellikler, eğitim, sanat ve spor ile gastronomi olarak gruplandırılmaktadır. Markalaşmada ki destekleyici unsurlar ise yerel yönetim politikaları ve dış ilişkiler, özel sektör ve diğer kurumlar, yatırım ve yerleşim alanları, alt yapı ve üst yapı çalışmaları ile ulaşım faktörü olmak üzere 4 ana gruptan oluşmaktadır. Bununla birlikte İngiliz Place Brands işletmesi şehir markası unsurlarının, yerel yönetim politikası ve dış ilişkiler, özel sektör ve diğer kuruluşlar, turizm, kongre ve aktiviteler, yatırım ve yerleşim, kültür, tarihi, miras ve işaretler, eğitim ve spor gibi temel unsurlardan oluştuğunu ileri sürmektedir (www.placebrands.net).

2.7.1. Şehir Markası Temel Bileşenleri

Şehirlerin markalaşmasında aktif rol oynayan şehir markası temel bileşenleri; turizm, kongre ve aktiviteler, kültür, tarih ve doğal güzellikler, eğitim, sanat ve spor ile gastronomiden oluşmaktadır. Daha iyi bir şehir markası oluşturulabilmesi için bu unsurların gözden geçirilmesi daha yararlı olacaktır.

2.7.1.1. Turizm, Kongre ve Aktiviteler

Şehrin yerel veya yabancı turistleri kendine çekmesinde ve bu kişilerde yüksek değere sahip bir şehir imajının oluşturulmasında “turizm, kongre ve diğer aktivitelerin” rolünün oldukça önemli olduğu ifade edilebilmektedir. Şehrin hareketlenmesine katkı sağlayan ve ziyaretçilerin doğrudan şehre nüfuz etme sebepleri olan çeşitli aktiviteler ve turistik geziler şehrin hem renkli görüntülere ev sahipliği yapmasına hem de şehre sıcak para akışının girmesine olanak sağlamaktadır.

Farklı aktiviteler ve festivallerle ziyaretçileri etkileyen şehirler, sahip oldukları turistik ve inanç turizmine dayalı mekânlarla da onlara farklı duygular yaşatarak şehirden biraz daha memnun ayrılmalarına katkı sağlamaktadırlar. Sebebi her ne olursa olsun şehre gelen ve şehirden memnun ayrılan her bir ziyaretçinin şehri tekrar ziyaret edilmesine ve ağızdan ağza reklam yoluyla şehrin daha fazla tanınmasına imkân sağlayan faktör, çeşitli aktivitelerin şehirde yeterince yapılıyor olmasıyla alakalıdır. Gerçekleştirilecek ulusal ya da uluslararası turizm faaliyetleri, kongreler veya etkinlikler, profesyonel ve tanınmış kişilerin şehri ziyaret etmesine olanak sağlayacak ve bu kişilerin hayranları ve takipçilerinin zihninde güçlü bir şehir imajı oluşturmuş olacaktır (Sevim ve Özer, 2013: 14-15). Bunun aksine şehre

yönelik algılanan kötü bir imajın; şehirlerdeki gösterişli turistik mekânların, kongre merkezlerinin veya çok güzel festivallerin başarısına engel olabilmektedir. Bu sebeple yerel yönetimlerin ve kongre merkezleri ile bu tür faaliyetlere imza atan konaklama sektörünün işbirliği içinde çalışmasının önemi gün geçtikçe artmaktadır (İlgüner ve Asplund, 2011: 106-107).

Turizme dayalı tutundurma faaliyetlerinin artması özellikle deniz turizmine dayalı şehirlerin daha iyi tanıtım imkânı bulduğu ve kısa sürede büyük mesafeler kat ettiği görülmektedir. Bu şehirlerin genellikle yaz turizmiyle ön plana çıkan şehirler olduğu görülse de mevsimlere göre farklılık gösteren turizm faaliyetlerinin kış turizmine dayalı şehirlerde de uygulanacak güçlü bir tutundurma ve reklam çalışması ile ziyaretçilerin zihninde yüksek bir imaj oluşturulmasına olanak sağlayacaktır.

Ayrıca şehrin turizm potansiyelinin canlanmasına olanak sağlayacak kongre ve çeşitli aktivitelerle beraber şehrin mimarisi, silueti, kültürel çeşitliliği, şehrin sınırları, karşılama halkı, şehrin ünlü sakinleri (sporcular ve sanatçılar gibi), heyecan verici gece hayatı ve eğlence hayatı gibi diğer şehir markası niteliklerinin doğru şekilde ziyaretçilere sunulması şehrin markalaşması yönünde başarılı adımlar atılmasına olanak sağlayacaktır (Vural, 2010: 88).

2.7.1.2. Kültür, Tarih ve Doğal Güzellikler

Şehirlerin markalaşmasında etkin rol oynayan temel bileşenlerden biri de şehrin sahip olduğu “kültür, tarih ve doğal güzelliklerdir”. Şehri rakiplerinden ayıran ve birer cazibe merkezi haline getiren bu unsurlar güçlü bir marka oluşturulmasında da oldukça etkili olabilmektedirler. Şehrin sahip olduğu farklı kültürler şehirde yaşanacak çeşitli faaliyetlerin ve toplumlar arasında ki kültür alışverişinin de birer destekleyicisi niteliğindedir. Bundan dolayı şehirde yaşanan kültürel renklilikler şehrin tarihi yapısına ve imarına yansımakta böylelikle de kendine özgü kültürel ve tarihi görünüşüyle cezp edici farklı şehirler ortaya çıkmaktadır.

Şehirlerin kültürleri olduğu gibi tarihleri de bulunmaktadır. Tarihi geçmişli olan şehirler, bu özelliklerini şehrin tanıtımında sık sık kullanmakta ve bunu şehrin silüetine yansıtmaktadırlar. Tarihi eserlerin bulunduğu bütün şehirler bu konuda bir potansiyel teşkil etmekte özellikle de Türkiye’deki şehirlerin çok zengin kültürel mirasa sahip olmaları markalaşma konusunda şehirlere büyük fırsatlar sunmaktadır (İlgüner ve Asplund, 2011: 253).

Şehirlerin tarih boyunca yaşamış oldukları önemli olaylar ve bu olaylardan arta kalanların markalaşma sürecine birçok katkı sağladığı görülmektedir. Şehirlerde bulunan çeşitli dönemlere ve uygarlıklara ait sit alanlarının mevcudiyeti ve bu alanlardan çıkarılan tarihi eserlerin müzelerde sergilenmesi ziyaretçiler açısından merak uyandırmakta ve bu tarihi eserlere ilgi duyanların şehri ziyaret etmesine olanak sağlamaktadır. Zengin bir tarihi, mimarisi, kültürel ve coğrafi özellikleri bünyesinde barındıran şehirlerin markalaşmasında ön plana çıkarılması gereken önemli bileşenlerinden biri de şehrin geçmişinde olan kahramanlık ve destansı olayların mevcudiyetidir. Yaşanan bu kahramanlık ve destansı olaylarla anılan şehirlerin bu tür olayları şehrin silüetinde hissettirmesi ve düzenlenen geleneksel anma günleriyle de ziyaretçilerin şehre çekilmesine imkân tanımaktadır. Bu noktada bir şehrin ziyaretçiler tarafından dikkatinin çekilmesinde tarihi olayların da rolünün büyük olduğu söylenebilmektedir (Yüce, 2010b: 246).

Şehrin doğal güzellikleri denildiğinde şehrin sınırları içinde yer alan dağlar, vadiler, göller, denizler ve ormanlardan söz edildiği görülmektedir. Bu güzelliklerin farkına varan ve buna özen gösteren şehirler markalaşma yolunda bu doğal güzelliklerin nimetlerinden de faydalanmaktadırlar. Ayrıca şehirlerin doğal güzelliklerine ek olarak fiziksel, çevresel ve estetik farklılıklarının yaratılması doğal güzelliklerin daha etkili kullanılmasına imkân sağlamaktadır (İlgüner ve Asplund, 2011: 250). Bununla birlikte şehrin tarihi doğaya ve mevcut doğal güzelliklere sahip olması şehrin birçok farklı spor ve kültürel etkinliklere ev sahipliği yapmasına katkı sağlayarak doğaseverlerin bu alanlarda buluşturmasına olanak tanımaktadır.

Özellikle temiz hava ve bol oksijenli doğal ortamlara sahip şehirlerin yöreye has tarımsal ürünlerin üretilmesinde ve şehrin bu ürünlerle markalaşmasında da etkili oldukları görülmektedir. Birer rehabilitasyon merkezi niteliğindeki bu doğal ortamlar sahip oldukları çeşitli kaplıca ve tuz mağaraları gibi sağlık turizmine dayalı mekanlarla da şifa arayan ziyaretçilerin şehre çekilmesine imkan sunmakta bu sayede de şehrin hem ekonomik hem de nüfus olarak hareketlenmesine katkı sağlamaktadır.

2.7.1.3. Eğitim, Sanat ve Spor

Şehirlerin markalaştırılmasında büyük öneme sahip temel bileşenlerden biri de “eğitim, sanat ve spor”dur. Şehirlerin kaliteli eğitim kurumlarına, tanınmış sanatçılara ve şehri temsil edebilen spor kulüplerine sahip olması şehrin rakiplerine

nazaran daha özgün ve kaliteli bir marka şehir olabilmesine olanak sağlamaktadır. Bu tür aktivitelerin yürütülmesi her ne kadar belli kurumların yönetiminde yapılıyor olsa da desteklenmesi tüm halkı ilgilendiren bir durum olduğundan eğitim, sanat ve spor odaklı bir şehir markasının yaratılmasının tam anlamıyla tüm şehir sakinlerinin ne kadar benimsediği ve ne kadar desteklediğiyle doğrudan alakalı olduğu söylenebilmektedir.

Şehirlerin markalaşmasına getiri sunan ayrı bir etkende şehirdeki üniversite öğrencilerinin varlığıdır. Şehrin ziyaretçileri olduğu kadar taşıdıkları farklı kültür öğeleriyle şehrin canlanmasına ve kültürlerin kaynaşmasına olanak sağlayarak şehrin markalaşması noktasında birçok önemli görev üstlenmektedirler. Şehirlerin markalaştırılması sürecinde üniversite öğrencilerinin rolünü araştıran Akpınar (2011: 118), öğrencilerin eğitim süreleri boyunca turistlere göre şehri çok daha ayrıntılı tanıma ve yaşama imkânı bulduklarından şehir halkı ile kültür alışverişinde bulduklarını bu sayede de şehirde yaşanan bazı olumsuzlukları görseller bile kendi şehirleri gibi hissettiklerinden bu olumsuzlukları dile getirmek istemeyeceklerini vurgulamaktadır. Bununla birlikte öğrencilerin şehirden ayrıldıkları zaman çevrelerindeki kişileri aynı şehre okumak, yaşamak, turistik gezi yapmak ve çalışmak için yönlendirecek ve şehir ile ilgili olumlu bilgileri çevrelerindekiyle aktararak şehrin markalaşması hususunda yönlendirici görevler üstlenmiş olacaklardır.

Markalaşma hususunda bir diğer bileşende sanatçı faktörüdür. Şehir markası oluşturulmasında sanatçı faktörünün geçmişten günümüze gelen inkâr edilemez bir destek ve başarıya sahip olması öyle ki, günümüzden 500 yıl önce bile o devirde yaşayan sanatçıların ürettikleri eserlerin bugün doğup, yaşayıp ve öldükleri ülkeleri ile beraber anıldığı hatta bazı sanatçıların isimlerinin ülkelerinden önce bile geldikleri görülmektedir (<http://www.turizm gazetesi.com>)

Tüm bu faktörler göz önüne alındığında rakip şehirlerden kendini farklılaştırarak gerçek anlamda ulusal ve uluslararası ziyaretçilerin şehre çekilmesine katkı sağlayan eğitim, sanat ve sporun, gelişmişliğin birer simgesi olarak markalaşma yolunda büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Bundan dolayı markalaşma yolunda emek sarf eden şehirlerin uygulayacakları faaliyetlerin eğitim sanat ve spor faaliyetlerini içermesi hem şehirdeki farklı kültürlerle sahip bireylerin kaynaşmasına hem de şehrin tanınması hususunda yüksek değere sahip bir şehir markası oluşturulmasına olanak sağlayacaktır.

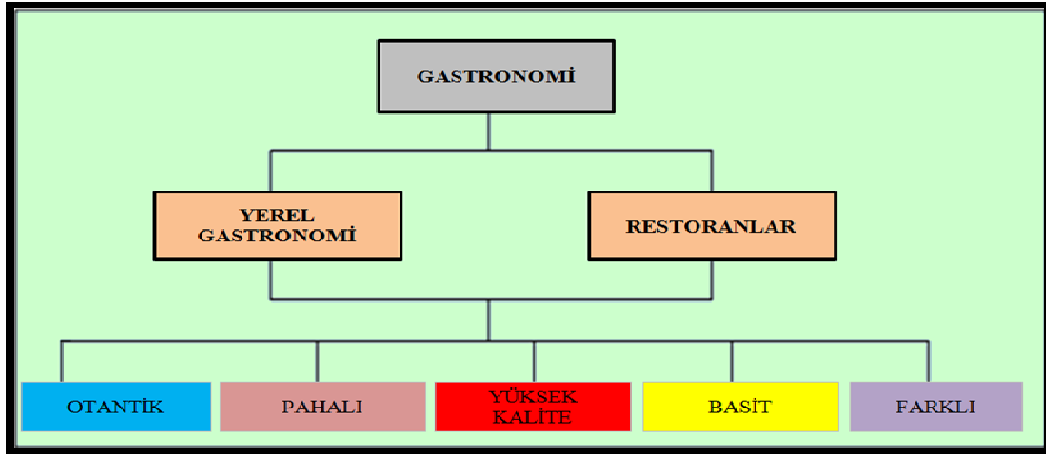
2.7.1.4. Gastronomi

Sözlük de; “*Sağlığa uygun, iyi düzenlenmiş, hoş ve lezzetli mutfak, yemek düzeni ve sistemi*” olarak tanımlanan gastronomi (<http://tr.wikipedia.org/wiki/Gastronomi>), şehirlerin markalaşmasına katkı sağlayan bir diğer bileşendir. Bundan dolayı şehirler markalaşma yarışında rakiplerinden bir adım daha öne geçebilmek için kendilerine has ve yöreye özgü yiyecek ve içecekleriyle mücadele yoluna gittikleri görülmektedir.

Yemek kültürüyle dünyaya nam salmış Osmanlı ve Türk mutfakları taşıdığı zengin çeşitlilikle markalaşma yolunda daha emin adamlarla ilerlerken çok daha farklı damak tatlarına hitap eden ülkeler ve şehirlerde bu durumu markalaşma yolunda birer avantaj olarak kullanmaktadırlar. Gastronomi uzmanlarına göre dünyanın en zengin mutfakları Türk, Fransız ve Çin mutfaklarıdır. Medeniyetin başlangıcı sayılan Mezopotamya, aynı zamanda da mutfağın ana kaynağıdır. Bu kaynaktan çıkan bir kol Çin ve Japon mutfağını oluştururken, diğer kolu da Anadolu, Mısır, Yunan, Roma, Fransız, İngiltere, Kuzey Avrupa ve Kuzey Amerika mutfaklarını oluşturmuştur (Bucak, 2009: 23). Adı geçen bu ülkelere bakıldığında markalaşmaya yönelik verilen mücadelede diğer birçok ülkeye oranla daha şanslı oldukları görülmektedir.

Portekizli bir yazar ve bilim adamı olan Joao Freire gastronomiyi, yöreye has lezzetler olan yerel gastronomi ve şehirdeki mevcut restoranların oluşturduğunu vurgulayarak gastronominin şehirlerin markalaşmasına katkı sağlamada yerel gastronominin ve mevcut restoranların rakip şehirlere oranla daha farklı, kaliteli, daha ucuz ve bol çeşitli ürünler sunmaları gerektiği üzerinde durmaktadır (<http://b2b.wien.info/data/joaofreire.pdf>). Joao Freire tarafından oluşturulan gastronomi boyutunun değişkenleri ve imaj üzerindeki etkisi Şekil 2.2.’de sunulmuştur.

Şekil 2.2: Gastronomi Boyutu



Kaynak: <http://b2b.wien.info/data/joaofreire.pdf>, Erişim Tarihi: 15.02.2013.

Tarih içerisinde gastronominin hareketliliği incelendiğinde hükümdarların, onların çevrelerinin, dini liderlerin ve zengin tüccarların mutfaklarında geliştiği ve bu noktalardan yayılmaya başladığı görülmektedir (Yergaliyeva, 2011: 63). Şehre gelen yerli ve yabancı konuklara yörenin kendine özgü yemeklerinin sunulması ve bu yemeklerin her kesime hitap edebilecek fiyatta ve çeşitlilikte olması gelen konukların ziyaretlerinden memnun kalmalarını sağlayacaktır. Bununla birlikte şehre özgü “yemek kültürü teması” ile “eğlence teması” birlikte ele alındığında çok daha güçlü bir markanın ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Ayrıca gastronomi kültürü “turizm” olgusunu en çok destekleyen unsurlardan biri olduğundan şehirlerin markalaşması süresi boyunca eğlence ve gastronomi turizmine dayalı marka faaliyetlerinin uygulanması şehirlerin tanınmasına ve markalaşmasına çok daha fazla getiri sunacağı görülmektedir (Demirdöğen, 2009: 67).

Mutfak turizminin destinasyon pazarlamasındaki önemini araştıran Demir, (2011: 71) turistlerin destinasyon seçimine etki eden faktörlerin önem derecelerini sıralarken, destinasyon seçiminde ilk sırada konaklama hizmetleri ve dinlenme faktörlerini sıralamaktadır. Bu faktörleri sırasıyla yerel mutfak, hava şartları ve ulusal mutfak takip etmektedir. Bundan dolayı mutfak kültürünün turistler açısından şehir ve destinasyon seçiminde oldukça önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir.

2.7.2. Şehir Markası Destekleyici Bileşenleri

Şehirlerin markalaşmasında etkin rol oynayan marka bileşenlerinin ikinci kısmını “şehir markası destekleyici bileşenleri” oluşturmaktadır. Şehirlerin

markalaşması konusunda destekleyici unsurlar olarak da adlandırılan bu bileşenler yerel yönetim politikaları ve dış ilişkiler, özel sektör ve diğer kurumlar, yatırım ve yerleşim alanları, alt yapı ve üst yapı çalışmaları ile ulaşım faktörlerinden oluşmaktadır (Demirdöğen, 2009: 60). Tanına bilirlilik ve tercih edilebilirlik noktasında yüksek prestije sahip bir şehir markasının oluşturulması açısından şehir markası destekleyici bileşenlerinin fırsata dönüştürülmesi gerekmektedir.

2.7.2.1. Yerel Yönetim Politikaları ve Dış İlişkiler

Şehirlerin markalaştırılması hususunda destekleyici bileşenlerden olan “yerel yönetim politikaları ve dış ilişkiler”, şehrin gelişmesi, ziyaretçilerin ve yeni yerleşimcilerin şehre çekilmesi, alt yapı ve üst yapının kalkındırılması ile dış ilişkileri vasıtasıyla yabancı ülkelerdeki kardeş şehirlerin desteğinin sağlanması gibi daha birçok konuda doğrudan etkili olduğu söylenebilmektedir. Yerel yönetimler, belediye başta olmak üzere valilik, kaymakamlıklar, il özel idaresi, üniversite ve daha birçok yan kurum ve kuruluştan oluşmakta ve bu kurum ve kuruluşlar aynı zamanda şehrin markalaşması konusunda söz sahibi olarak yer almaktadırlar.

Şehirle alakalı her kesimin zihninde yüksek değere sahip iyi konumlandırılmış bir şehir markasının oluşturulmasında ve hazırlanan projelerin gerçekleştirilmesinde yerel yöneticilerle sanayi ve ticaret odaları, sivil toplum kuruluşları, dernek ve vakıf gibi temsilciliklerin işbirliği içerisinde hareket etmeleri oldukça önemlidir. Markalaşma konusunda başarıya ulaşmış her bir şehrin geçmişi incelendiğinde markalaşmada yerel yönetimlerin desteği olmadan çokta ileriye gidemedikleri görülmektedir. Bu hususta yerel yönetimler şehrin ekonomik kalkınması için şehir planlama fonksiyonlarını organize etmekte, kaynakların devamlılığının sağlanmasında şehrin kültürel ürünlerini ve marka değeri oluşturabilecek değerli kaynaklarının kullanılmasında oldukça etkili oldukları görülmektedir (Parkerson ve Saunders, 2004: 259).

Şehirlerin markalaşması sürecinde aktif rol üstlenen belediyelerin şehirde yaşayan halk ile etkili bir iletişim içerisinde olmaları gerekmektedir. Şehrin markalaştırılması süresince doğru kararlar verebilmek ve ortak çalışmaların başarısı açısından gerekli olan karşılıklı saygı, hoşgörü ve güvene dayalı ortamın yaratılmasının oldukça önemli olduğu görülmektedir. Özellikle şehrin markalaşması ve görsel olarak düzenlenmesinde doğrudan etkili olan belediyeler bu süreçte önyak

görevi üstlenmekte ve diğer tüm kurum ve kuruluşlarla irtibata geçilmesi hususunda büyük sorumluluklar üstlenmektedir (Saran, 2005: 108). Bundan dolayı modern ve gelişmiş bir marka şehir oluşturulması elbette ki şehrin yönetiminden ve idaresinden sorumlu tüm üst düzey yöneticinin ortak kararıyla sağlanabilecek bir süreç olduğu görülmektedir.

2.7.2.2. Özel Sektör ve Diğer Kurumlar

Şehirlerin markalaşması ve bölgenin kalkınmasında etkin rol oynayan bileşenlerden biri de “özel sektör ve diğer kurumlar”dır. Şehrin kalkınması ve profesyonel iş gücünün şehre çekilmesi açısından oldukça etkili olan özel sektör, şehrin tanıtılması ve yüksek değere sahip bir marka şehir olmasında da son derece önemli görülmektedir. Aynı şekilde ulusal ve uluslararası kuruluşlara ev sahipliği yapmak ve dünya çapında tanınmış kuruluşların adıyla beraber anılmak şehir için birçok faydayı da bünyesinde barındırmaktadır. Örneğin Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi’nin Strasbourg şehrinde bulunması şehre farklı konularda çeşitli faydalar sağlamaktadır. Bunun gibi şehirde devlet dışı veya çok uluslu organizasyonların bulunması diğer özel veya kamu organizasyonlarının da şehre çekilmesinde etken olabilmektedir (www.placebrands.net).

Aynı şekilde şehrin tanıtılması ve markalaştırılması hususunda oldukça büyük görev üstlenen kuruluşlardan biri diğeri de vakıf ve derneklerdir. Başka şehirde yaşayan hemşerilerinin bir araya gelmesini sağlayan vakıf ve dernekler onların şehir için bir şeyler yapmasına olanak tanımakta, çeşitli gezi ve yardımlaşma geceleriyle şehrin umulmadık zamanlarda hatırlatılmasını sağlayarak şehrin birer dış irtibat bürosu görevini üstlenmektedirler.

Son yıllarda şehirlerin markalaşması ve bölgenin kalkınması açısından sıkça adı duyulan kurumlardan bir diğeri de kalkınma ajanslarıdır. Kalkınma ajansları bölgenin ve şehrin tanıtılması yönünde kurum, kuruluş ve özel sektöre birçok destek sağlamakta ve özellikle bu amaç doğrultusunda belediye, valilik ve üniversite gibi kurumlarla işbirliği içerisinde çalışmaktadır. Şehrin birçok paydaşına kişisel ve bölgesel kalkınma adına yol gösterici politikalarla hizmet veren kalkınma ajansları, birçok şehirde belediye ve valilik gibi kurumların yapabildiklerinden çok daha fazlasını yapabiliyor olmaları kalkınma ajanslarının marka şehir politikalarında

belediyelerden önce anılan bir kurum olacağı anlaşılmaktadır (İlgüner ve Asplund, 2011:103-104).

2.7.2.3. Yatırımlar ve Yerleşim Alanları

Şehirlerin markalaşmasında önemli görevler üstlenen “yatırımlar ve yerleşim alanlarının” birçok şehrin gerçek anlamda markalaşmasında doğrudan etkili olduğu görülmektedir. Bundan dolayı yatırım yapılmayan ve kendine has bir yapıya sahip olmayan şehirlerin yeni yerleşimcileri ve yatırımcıları şehre çekmesi noktasında birçok dezavantajla karşılaştığı görülmektedir.

Yeni çalışma alanlarının ve şehre ait planlı yerleşim yerlerinin önemli bir tercih sebebi olması şehri ziyaret eden yabancıların bu konudaki hasiyetlerinin birer göstergesidir (www. placebrands.net). Şehrin göç almasında doğrudan etkili olan iş sahalarının varlığı şehrin kalkınmasında da oldukça fayda sağlamaktadır. Bundan dolayı şehre çalışmaya veya yerleşim amacıyla gelen kişilerin konaklama ve yerleşim sahası konusunda sıkıntı çekmemesinin oldukça önemli olduğu söylenebilmektedir.

2.7.2.4. Alt Yapı ve Üst Yapı Çalışmaları

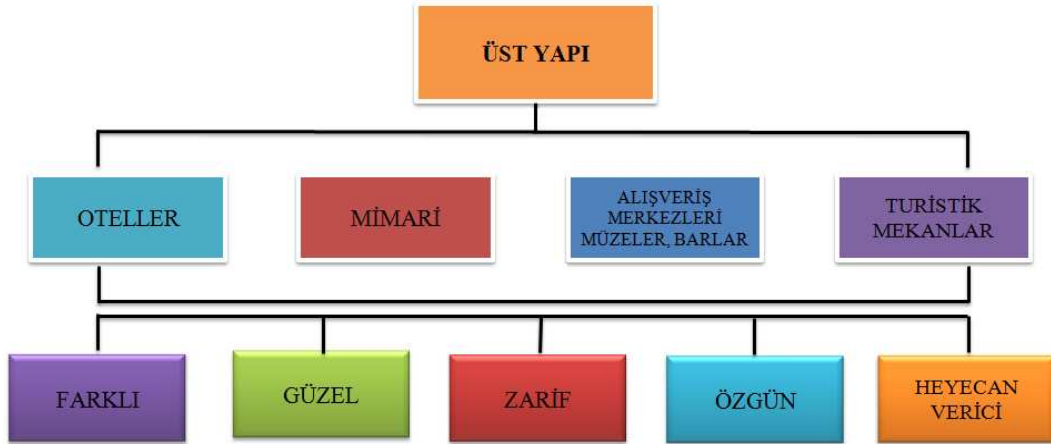
Şehirlerin markalaşması hususunda önem arz eden destekleyici bileşenlerden biri de şehirlerdeki “alt yapı ve üst yapı çalışmaları”dır. Şehrin yüksek değere sahip bir marka oluşturabilmesi ve yaşayanlar ile ziyaretçilerin şehirden memnun kalabilmeleri açısından öncelikli olarak üzerinde durulması gereken konulardan biri de alt yapı ve üst yapı sistemlerinin eksiksiz olarak hizmet sunabiliyor olmalarıdır.

Bir şehirdeki mevcut taşıma ve ulaşım sistemleri, kanalizasyon ve atık su giderleri, elektrik, iletişim ve haberleşme sistemleri turizm bölgesinin alt yapı kaynaklarını oluştururken havalimanları, tatil köyleri ve siteleri, otel, motel, lokanta, alışveriş merkezleri, eğlence ve dinlenme yerleri, casinolar ve müzeler ise turistik üstyapıyı oluşturmaktadır (<http://ekonomi2023.org>). Turistik üst yapının farklı bir görseelliğe sahip olması ve bunun büyük bir çoğunluğunun şehrin mimarisi ile sağlanıyor olması markalaşma noktasında mimarinin ne kadar önemli olduğunun bir göstergesidir. Bundan dolayı şehrin mimari ve özgün tasarımları şehrin ruhunu ve kimliğini oldukça gösterişli yansıtabildiğinden markalaşmaya oldukça büyük katkı sağladığı söylenebilmektedir. Oysa Türkiye’de birkaç şehir hariç tüm şehirlerin

neredeyse birbirine benzer olması ve eski, özgün yapıların yeterince korunamaması şehrin imaj kaybetmesine sebep olurken, şehrin kendine özgü mimarisini markalaşma faaliyetleri içerisinde kullanan şehirlerin de bu mücadelede fazladan avantaj sağladıkları görülmektedir (İlgüner ve Asplund, 2011: 108).

Şehir markasında üst yapının önemi ve gerekliliği üzerinde duran Joao Freire, kaliteli bir üst yapı sisteminin oluşturulması ve sistemin imajını etkileyecek değişkenlerin neler olabileceğini Şekil 2.3'deki gibi sunmaktadır.

Şekil 2.3: Üst Yapı Boyutu



Kaynak: <http://b2b.wien.info/data/joaofreire.pdf>

Joao Freire üst yapıyı oluşturan bileşenleri; oteller, şehrin mimarisi, alışveriş merkezleri, müzeler, barlar ve turistik mekânlar olarak nitelendirilirken turistlerin şehre çekilebilmesi için bu mekânların rakiplere nazaran farklı, güzel, zarif, özgün ve heyecan verici olması gerektiğini de vurgulamaktadır (<http://b2b.wien.info/data/joaofreire.pdf>).

2.7.2.5. Ulaşım

Şehirlerin markalaşması sürecinde destekleyici bileşenlerin sonucunu oluşturan ulaşım faktörü, etkili ve ucuz bir pazarlamada oldukça önemli etkiye sahip olabilmektedir. Ulaşımı düzgün, konforlu ve ucuz olmayan bir şehrin markalaşması da bir hayli zor ve masraflı olacaktır. Şehri ziyaret eden turistlerin ulaşımını sağlayacak düzgün bir karayolu ve havaalanının olması iyi bir ulaşımın öncelikli şartını oluşturduğu görülmektedir. Şehrin konumuna ve coğrafik özelliklerine göre bu unsurlara deniz ve demir yolu da eklenebilmektedir. Özellikle metropol denebilecek büyük şehirlere ait marka imajının muhafaza edebilmesinde ulaşım şehir açısından oldukça önemlidir. Şehirde metronun bulunmayışı, trafik sıkışıklığı, park alanlarının

kısıtlı olması ve trafikteki akışının sürekliliği gibi dezavantajlar yerel halkla beraber ziyaretçileri de çileden çıkarmakta ve şehir açısından kötü bir imajın oluşmasına sebep olabilmektedir (Doğanlı, 2006: 96).

Şehre gelen turistlerin kısa süreliğine yapmış oldukları gezilerde kişilerin ulaşım konusunda sorun yaşamak ya da fazladan zaman ve para kaybetmek istemedikleri görülmektedir. Bu noktada şehirdeki mevcut tarihi ve turistik alanları birbirine ve şehrin merkezine bağlayan karayolunun ziyaretçilere sorun yaşatmayacak şekilde ulaşımı sağlıyor olmasının oldukça önemli olduğu söylenebilmektedir.

Bir ulus ya da bir şehirle ilk defa tanışacak olan bir yolcu için ilk temas ulaşım araçlarında gerçekleşmektedir. Bu nedenle havayolu işletmeleri ve havaalanı, demiryolu işletmeleri ve tren garı aynı zamanda karayolu işletmeleri ve otobüs terminalleri bir yerin markalaşmasında ilk durak oldukları için bu süreçte büyük rol oynamaktadırlar. Bununla birlikte şehirlerin markalaşması konusunda ulaşım önemli ölçüde destek verecek kişilerden birini de şehrin taksicileri oluşturmaktadır. Taksi şoförlerinin davranışları bir şehrin olduğundan farklı algılanmasına yol açabilmektedir. Örneğin, Londralı taksi şoförlerine bu konuda bir eğitim verilmiş olduğu için ilk etapta şehre gelenlere iyi izlenimler vermektedirler. Bu noktada 2010 Dünya Basketbol Şampiyonası sonrasında, İstanbullu taksi şoförleri hakkında dünya basınında olumsuz haberlerin çıkması İstanbul marka imajına zarar verdiği söylenebilmektedir (İlgüner ve Asplund, 2011: 109).

2.8. Şehir Marka Değeri

Küreselleşen dünyada ürün, hizmet, fikir ve kişiler gibi şehir ve coğrafik mekânlar da tercih edilebilirlik konusunda kıyasıya bir rekabete dâhil edilmiştir. Bu durum pazarlama faaliyetlerinin kullanılarak güçlü ve yüksek değere sahip bir şehir markası oluşturmasını zorunlu hale getirmiştir. Mal ya da hizmetlerin olumlu bir üne sahip olması özellikle tüketicilerin ürüne karşı duyduğu marka değeri ile tarif edilebildiğinden şehrin yüksek itibara sahip bir ününün veya imajının olması da şehrin paydaşlarının gözündeki değeri ile alakalıdır (Anholt, 2007: 6-7). Bundan dolayı şehir paydaşlarının zihninde oluşturulacak güçlü bir marka imajı şehrin değerini arttıracak ve rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlayacak güçlü bir şehir markası oluşmasına imkân tanıyacaktır. Bu sayede oluşacak marka değeri

rekabetsel avantaj unsuru olarak markanın pazarda kendine oldukça önemli bir yer edinmesine yardımcı olacaktır (Yüce, 2010: 27).

Park ve Srinivasan (1994: 271) marka değerini; markanın ürüne verdiği ek değer olarak tanımlarken, Keegan vd., (1995: 340) ise; markayı bağlılık duygusuyla tekrar tekrar satın alan insanlarla marka arasında kurulan uzun vadeli ilişki olarak ifade edilmektedir. Bundan dolayı marka değeri sadece finansal bir getiri olmaktan öte tüketici temelli bir kavramdır. Bu sayede de marka değeri; ürünü üreten ve pazarlayan işletmelerle, ürün üzerinde etkisi olan diğer tüm değişkenlerin ürüne kattığı ek değerlerin bir sonucu olduğu ifade edilebilir (Peter ve Donnelly, 2004: 88).

Akademisyenler ve yöneticiler açısından büyük bir önem arz eden marka değeri kavramı, pazarda başarılı bir marka oluşturulmasına olanak sağlayarak işletmeleri her türlü taklit edilebilme riskinden korumakta, esneklik ve yeni pazar fırsatları yaratmaktadır (Durukan ve Kartal, 2008: 26). Aynı şekilde marka değerinin şehirler açısından getirileri özetlenecek olursa; yüksek değere sahip bir şehir markasının oluşturulmasına olanak sağlamakta bu sayede de kendine özgü yapısal çerçevesi ve taklit edilmesi zor kimliğiyle şehrin pazarda rekabet üstünlüğü yakalamasına imkân tanımaktadır.

Marka değeri şehrin maddi değeri, marka gücü ve marka imajının ortak bileşenleri olarak ziyaretçilerin zihnindeki konumunu ifade etmektedir (Feldwick, 1996: 44). Tüketici hedef kitlesinin güçlü ve pozitif birer marka imajı algılıyor olması markaya karşı bağlılık ve samimiyet duygularının artmasına ve tüm bunların bileşeni olarak da yüksek marka değerine sahip bir ürünün oluşmasına olanak sağlamaktadır (Ashworth ve Kavaratzis, 2005). Bu bağlamda marka değeri ne kadar güçlü ise şehirlerin performansı da o ölçüde artmakta ve şehrin rekabet gücünde bir hareketlilik yaşanmaktadır (Yüce, 2010a: 25).

Günümüzde gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler açısından ayrı bir önem arz eden şehirlerin ekonomik ve sosyo-kültürel etkileriyle adeta bir odak noktası haline geldiği görülmektedir. Bundan dolayı şehirlerin markalaşmasının, ülkelerin yerelden kalkınmasına ve tabana yayılan yeni pazarlama stratejilerinin oluşturulmasına etki eden önemli bir strateji olduğu söylenebilmektedir. Bu noktada olumsuz ekonomik şartlara rağmen pazarda yer edinebilme, uzun ömürlü bir işletme politikası yaratabilme, dağıtım kanallarının gücünü kullanabilme, yerel pazarların dışına

çıkabilme, kalifiye personeli elinde tutabilme, daha rekabetçi olabilme ve kâr marjını yükseltebilme gibi marka olabilmenin getirdiği avantajlar şehirlerin önemin daha da artmasına sebep olmuştur (Henderson vd., 2003: 297).

Marka, şehrin sunduğu temel değerlere farklı bir yön vererek şehrin mevcut değerinin artırılması vaadini temsil etmektedir. Şehrin sahip olduğu üstyapı ve altyapı yatırımları, mimarisi vb. fiziksel niteliklerle de farklılaştırılabildiği görülmektedir. Ancak bu nitelikler kolaylıkla kopyalanabilir olduklarından tüketiciyi her zaman ve yeterince motive etmekten uzak görülmektedir. Bu noktada şehrin güçlü bir markaya sahip olması küresel rekabette saf tutan çağdaş pazarlamacıların öncelikli ve en güçlü pazarlama silahı olarak görülmektedir (Yavuz, 2007: 46).

Şehirler açısından yüksek marka değerinin oluşturulması ve oluşturulan bu değer koruması rekabetçi avantaj sağlamada oldukça önemli bir araçtır. Yüksek değere sahip şehirlerin yaratılmasında tüketici temelli marka değerinin incelenmesi şehirlerin hem bugünkü durumları ile ilgili bilgi edinme imkânı sağlamakta hem de geleceğe yönelik stratejilerin geliştirilmesine yönelik birçok fayda sağlamaktadır (Yüce, 2007: 101).

Kotler ve Gertner (2002(b): 254) oldukça fazla kültürel, tarihi, doğal güzelliklere sahip ve dünyadaki birçok ülkeden çok daha farklı ürün yelpazesini bünyesinde barındıran Türkiye'nin turizmden istenilen düzeyde pay alamadığını belirterek bu durumun en temel nedeni olarak da Türkiye'nin bu kadar farklı doğa ve tarihi güzelliklere sahip olmasına rağmen kendisiyle benzerlik gösteren ülkeler kadar etkili bir marka imajı ve marka değeri yaratamadığını ileri sürmektedir. Bununla birlikte Türkiye'yi ziyaret eden tüm ziyaretçileri memnun edebilecek kadar yeterli kumsallara, kirlenmemiş su kaynaklarına ve mükemmel arkeolojik sit alanlarına sahip olmasına karşın, yanı başındaki Yunanistan ve İspanya'nın, hemen hemen aynı niteliklerle, Türkiye'den çok daha fazla turist çekebildiğini belirtilmektedir. Bu noktada yapılması gerekenin taklit edilmesi zor ve benzerlerine oranla daha yüksek değere sahip bir şehir markasının oluşturulması gerektiği anlaşılmaktadır.

2.9. Şehir Markası Yaratma Süreci

Ülkelerin, şehirlerin ve turistik amaçla ziyaret edilen yerler olan destinasyonların birer pazarlama bakış açısıyla değerlendirilmesi ve kendilerine has güçlü birer marka olarak ele alınması her geçen gün biraz daha önemsenerek

uygulanmaya çalışılmaktadır. Nitekim başarılı bir marka olabilen yerlerin, dünya kaynaklarından her açıdan daha fazla pay aldıkları, yeni yerleşimcilere ve bölgenin yerel halkına refah ve iyi birer gelecek sunabildiği görülmektedir. Oluşturulması istenilen güçlü bir şehir markasının belli bir süreç içerisinde ve kararlı bir yönetim politikasıyla şehre uygulanması gerekmektedir. Bu bağlamda şehirlerin markalaşma sürecine yönelik yapılmış araştırma ve kaynaklara ait bulgular ışığında şehirlerin markalaşma sürecinde etkin olarak ilerleyebilmesi için kullanılan dokuz farklı başarı faktöründe söz edilebilmektedir (Rainisto 2003: 65). Bu başarı faktörlerini İçli ve Vural (2011: 148) şu şekilde yorumlamaktadırlar:

1. Grup oluşturma: Şehir markası oluşturulması sürecinde şehrin yerel ve bölgesel yöneticilerinden (valilik, kaymakamlıklar, belediyeler, üniversite ve diğer kurum ve kuruluşlar gibi) bir grup oluşturulmalı ve bu grup şehrin resmi ve özel iş çevresinden topluluklarca da desteklenerek şehrin zayıf - güçlü yanları ile şehir için fırsat ve tehditlerini belirleyici yeni stratejiler geliştirmelidirler.

2. Vizyon ve stratejik analiz: Vizyon, şehrin gelecekteki uzun dönemli pozisyonuna dair öngörülerin bütünüdür. Şehrin vizyonun belirlenmesi ve stratejik analizinin yapılması markalaşma açısından oldukça önemlidir. Stratejik analiz şehrin amaçlarını ve bunlara ulaşma yollarını belirledikten sonra uygulanacak stratejilerle hangi kaynakların hangi amaca götüreceğini ön gördüğünden vizyon ve stratejik analiz göz önüne alarak şehrin yakın geleceğine ilişkin hareket planları hazırlanmalı ve politikalar bu plana göre yürütülmelidir.

3. Şehrin kimlik ve imajının oluşturulması: Şehir kimliği şehrin nasıl algılanmak istendiği ile ilgili bir kavram olduğundan öncelikle şehrin imajı ve kimliği oluşturulmalıdır. Bunlar yapılırken de şehrin logosunun belirlenmesi ve tanıtımının yapılabilmesi açısından güncellenmiş bir web sitesi faaliyete geçirilerek markalaşabilecek ticari ürün ve hizmetlerinin tanıtımının yapılması gerekmektedir. Ayrıca şehre yönelik oluşturulması istenen imaj kişilerin şehirle ilgili sahip olduğu izlenim, fikir ve inançların toplamı olduğundan imajın geçerli, inandırıcı, sade, çekici ve ayırıcı özelliklere sahip olacak şekilde oluşturulması gerekmektedir.

4. Kamu sektörü ve özel sektör ortaklığı: Kamu sektörü ve özel sektör ortaklığı oluşturulmalı ayrıca üniversiteler, kamu-özel kesim işbirliğinde önemli bir partner olduğundan bu ortaklığa şehrin üniversitesi de eklenmelidir. Bir şehirde üniversitenin

varlığı bilgi temelli ve araştırma odaklı işletmelerin ilgisini çekeceğinden üniversitesinin varlığı, şehrin pazarlanması sürecine önemli bir ivme kazandıracaktır.

5. Politik birlik: Şehrin yönetiminden sorumlu paydaşlar arasında alınacak kararların belli bir uyum içerisinde olması açısından politik birlik sağlanmalıdır. Politik birliğin sağlanamadığı durumlarda çoğu zaman paydaşlar arasında rekabetçi stratejilerin uygulanmasına yönelik güç savaşları yaşandığı görülmektedir. Bu durum karşısında uzlaşmanın sağlanamaması şehirlerin kalkınmasında risk olabilmektedir.

6. Küresel pazar alanı: Küresel pazarlar hedef alınarak yerel kalkınma için çalışılmalı ve şehrin bu pazarlara hâkim olması noktasında etkili olacak unsurlar tek tek saptanmalıdır.

7. Yerel kalkınma: Etkili bir şekilde uygulanmış yerel kalkınma çabaları küresel bir perspektif ve uluslararası bir yaklaşımla şehrin kalkınmasında güçlü bir yapı oluşturmaya olanak sağlayacağından markalaştırılması düşünülen şehrin alanında en iyi olduğu ve farklılık yaratabileceğini düşündüğü alanlara yönelerek yerel coğrafi avantajlardan yararlanmayı öğrenmeli ve bunu küresel pazarlara taşıyabilmelidir. Bundan dolayı markalaşma konusunda çabalar arttırılmalı ve sağlanacak teşviklerle yerel markalar oluşturulup bu markaların geliştirilmesi yoluna gidilmelidir.

8. Aşamaların uyumlu işleyişi: Şehrin markalaşmasında sürece yönelik aşamalarının bir uyum içerisinde işlemesi önemlidir. Şehir pazarlama sürecinde yaşanan beklenmedik olaylar (ekonomik krizler, vatandaşların baskıları, doğadaki bazı değişimler v.b) karşısında sağduyulu davranarak karar vericilerin pazarlama stratejilerini gözden geçirerek yollarına devam etmeleri gerekmektedir.

9. Liderlik: Şehir pazarlama sürecinde elini tam anlamıyla taşın altına sokabilen bir liderin olması şehrin gelişiminde oldukça etkili olacaktır. İyi bir lider olmaksızın yürütülmeye çalışılan şehir pazarlama projelerinin başarısızlıkla sonuçlanması kuşkusuz gerçekleşecek senaryolar arasında yer almaktadır. Bundan dolayı karizmatik, ortaklaşa çalışma yeteneği olan, aldığı kararlarla etrafındaki kişileri peşinden sürükleyecek bir kişinin şehir pazarlama sürecine öncülük etmesi sürece büyük getiri sağlayacaktır.

Günümüzde şehir pazarlaması için gerçekleştirilen uygulama ve aktivitelerin sonuçlarına bakıldığında oluşturulması istenilen şehir markası yaratma süreci elemanlarının uygulama zorluğu, değişkenlerin fazlalığı ve bütün değişkenlerin

kontrol edilememesi zorluğuna rağmen elde edilen olumlu gelişmeler şehirlerin pazarlanması ve tüketici zihninde yüksek değere sahip bir şehir markası oluşturması açısından oldukça faydalı olduğu görülmektedir.

2.9.1. Şehir Marka Stratejisi Geliştirme

Türkçede “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme” anlamlarına gelen “strateji kavramı” (Eren, 2005: 1), modern yönetim bilimlerinde “işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır (Odabaş, 2009: 83-84). Stratejileri şehre uygulamanın getirileri göz önüne alındığında şehrin kaliteli ve yüksek değere sahip bir şehir markası oluşturulması açısından oldukça verimli olduğu görülmektedir. Bu nedenle uygulanacak stratejiler doğrudan şehrin gidişatına yön verme, benzer veya rakip şehirlere nazaran rekabet üstünlüğü yakalama ve şehrin hem iç hem de dış çevresini sürekli analiz edebilme gibi avantajları bünyesinde barındırmalıdır (Tek, 2009: 171).

2.9.1.1. Stratejik Planlama Kavramı

Stratejik planlama, işletmelerin amaç ve misyonlarında açıklanan durumlara erişmek amacıyla tepe yönetimi tarafından tasarlanan uzun vadeli planları oluşturmaktadır. Bundan dolayı stratejik planlama işletmelerin uzun vadede erişmek istediği başarıların bütününe belirleyen kararları ifade ettiği söylenebilmektedir (Eren, 2008: 5). Uygulanan planlama işletmeyi bir bütün olarak değerlendirerek üst yönetimin sistematik olarak ulaşmayı hedeflediği ana amaçlarının, ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlendirmelerden oluşmaktadır (Eren, 2005: 44).

McCune (1986)'dan esinlenen Küçüksüleymanoğlu (2008: 403)'e göre, stratejik planlama; bir işletmede görev alan her kademedeki yöneticinin katılımını ve işletmenin tepe yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütününe olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda paydaşların gereksinim ve beklentileri, paydaşlar ve politikacıların işletmenin misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde etkin rol oynadığını ifade etmektedir.

Stratejik planlama niteliği itibarıyla işletmelerin üst kademelerinde ve az sayıda bir yönetici tarafından hazırlandığından işletmenin diğer biçimsel planlama

tiplerinden ayrı bir özellik taşımaktadır. Bu nedenle söz konusu planlamanın işletme içerisinde yaşamsal bir niteliğinin bulunduğu görülmektedir (Vancil, 1967: 88; Aktaran: Eren, 2005: 54). Stratejik planlamayı şehirler açısından değerlendirecek olursak şehrin yönetiminden sorumlu paydaşları tarafından oluşturulan yeni eğilimleri, değişimleri-sürprizleri beklemekte ve yeni olanakların avantajlarının elde edilme biçimleri ve açıklıkları üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Granados-Cabezas (1995), Aktaran; Sılaydın, 2006: 95).

Şehirlerin markalaşmasında stratejik planlamanın yeri ve önemine ilişkin yapılan kaynak taramasında stratejik yönetim sürecinde en çok tercih edilen kaynağın Devlet Planlama Teşkilatı tarafından 2006 yılında yayımlanan kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu olduğu görülmektedir. Söz konusu kılavuzda yer alan stratejik yönetim süreci elemanları Tablo 2.1’de sunulmuştur. Ayrıca stratejik yönetim sürecinde yer alan sorulara verilecek yanıtların şehir markası açısından stratejik planlama süreci içeriğini oluşturması gerektiği görülmektedir (Vural, 2010: 79-80).

Stratejik yönetim sürecine ilişkin sorular ve yanıtları aşağıda yer almaktadır:

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

“Neredeyiz?” sorusu, kuruluşun faaliyetini gerçekleştirdiği iç ve dış ortamın kapsamlı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içeren durum analizi yapılarak cevaplandırmaktadır.

Tablo 2.1: Stratejik Yönetim Süreci

<ul style="list-style-type: none">Plan ve ProgramlarPaydaş AnaliziGzft Analizi (SWOT Analizi)	DURUM ANALİZİ	Nereyeyiz
<ul style="list-style-type: none">Kuruluşun Varoluş GerekçesiTemel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
<ul style="list-style-type: none">Arzu Edilen Gelecek	VİZYON	
<ul style="list-style-type: none">Orta Vadede Ulaşılabilecek AmaçlarSpesifik, Somut ve Ölçülebilir Hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
<ul style="list-style-type: none">Amaç ve Hedeflere Ulaşma Yöntemleri	STRATEJİLER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
<ul style="list-style-type: none">Detaylı İş PlanıMaliyetlendirmePerformans ProgramıBütçeleme	FAALİYETLER VE PROJELER	
<ul style="list-style-type: none">RaporlamaKarşılaştırma	İZLEME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
<ul style="list-style-type: none">Geri BeslemeÖlçme Yöntemlerinin BelirlenmesiPerformans GöstergesiUygulamaya Yönelik İlerleme ve Sonuçların Değerlendirilmesi	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	

Kaynak: DPT, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm, 2006: 5.

“Nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusu çerçevesinde kuruluş için misyon, vizyon, değerlerler, amaç, hedef ve stratejilerin belirlenmesi konusunda temel kavram ve yaklaşımlar anlatılmaktadır.

Amaçlar ve hedeflere ulaşmak için takip edilecek yollar ve kullanılacak yöntemler olan stratejiler “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusunu cevaplandırılmaktadır. Son olarak, yönetsel bilgilerin derlenmesi ve plan uygulamasının raporlanması anlamındaki izleme ve alınan sonuçlarla daha önce ortaya konulan misyon, vizyon, temel değerlerler, amaçlar ve hedeflerin ne ölçüde uyumlu olduğunun, kısaca performansın değerlendirilmesi ve buradan elde edilecek sonuçlarla planın gözden geçirilmesi gerektiğini ifade eden değerlendirme süreci ise “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendirebiliriz?” sorusunu cevaplandırılmaktadır.

Stratejik planlama kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere

dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik etmektedir. Bu çerçevede stratejik planlama (DPT, 2006: 7):

Sonuçların planlanmasıdır: Girdilere değil, kamu hizmetleri ile elde edilecek sonuçlara odaklanmaktadır.

Değişimin planlanmasıdır: Değişimin istenilen yönde olabilmesini sağlamaya gayret etmekte ve değişimi desteklemektedir. Düzenli olarak gözden geçirilmesi ve değişen şartlara göre uyarlanması yönünden dinamik ve geleceğe yöneliktir.

Gerçekçidir: Arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği resmeder, kaliteli bir yönetimin aracı olarak disiplinli ve sistemli bir şekilde kuruluşun kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını ve yaptığı şeyleri niçin yaptığını değerlendirmekte, şekillendirmekte ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmektedir.

Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur: Sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştirildiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturmaktadır.

Katılımcı bir yaklaşımdır: Stratejik planlama sürecinin kuruluşun en üst düzey yetkilisi tarafından tam olarak desteklenmesi gerekmektedir. Bundan dolayı ilgili tarafların, diğer yetkililerin, idarecilerin ve her düzeydeki personelin katkısı, ortak çabası ve desteği olmaksızın, stratejik planlama başarıya ulaşamayacağı söylenebilmektedir.

Diğer yandan stratejik planlama günü kurtarmaya yönelik bir strateji olmadığından planlanması ve uygulanması uzun süreç gerektiren bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bundan dolayı şehir markası oluşturma sürecinin stratejik bir yaklaşımla ele alınması ve ulaşılmak istenen güçlü bir şehir markası için şehre uyarlanabilir bir stratejik planlama süreci oluşturulmalıdır.

2.9.1.2. SWOT (GZFT) Analizi

İşletmelerin örgüt stratejilerini oluşturulmasında uyguladıkları yöntemlerden biri de stratejik analiz sürecidir. Stratejik analiz süreci, işletmelerin faaliyette bulunduğu genel ve sektörel çevre unsurlarının hali hazırda ki durumunun incelenmesi ve incelenen bu durumun işletme içindeki unsurlarla karşılıklı olarak değerlendirilmesini kapsayan bir süreçtir olarak nitelendirilmektedir. Bu bakımdan

stratejik analiz süreci, bilgi toplama ve değerlendirme açısından oldukça önemli bir yöntem olabilmektedir. Stratejik analiz sürecinin, en önemli aşamalarını dış ve iç çevrenin analizi oluşturmaktadır. Sistem yaklaşımı içerisinde dış çevresel unsurların işletme için yarattığı fırsat ve tehditler ile işletme içindeki unsurların değerlendirilmesi sonucu işletmenin üstünlük ve zayıflıkları belirlenmektedir (Demirdöğen, 2009: 72).

Aynı şekilde şehre yönelik oluşturulması planlanan güçlü bir markanın ilk adımını da stratejik durum analizi oluşturmaktadır. Oluşturulan stratejik durum analizi ile şehrin mevcut durumun ortaya konulması hedeflenmektedir. Bu noktada uygulanan birçok yöntem olsa da (SWOT Analizi, Q- Sort Analizi, Senaryo Analizi, Vizyon/Misyon Bildirisi, Arama Konferansı, Multivoting, Açık Grup, Kalite Çemberleri, Fayda-Maliyet Analizi, Risk Analizi), bunlar içerirse kullanılan en yaygın yöntem SWOT analizi yöntemidir (Başçı, 2006: 64).

SWOT analizinin uygulanmasında şehirler/işletmeler açısından oldukça önemli iki getirisinden söz edilebilmektedir. Bu getirilerin ilkinin, SWOT analizinin bir mevcut durum analizi olması oluşturmaktadır. Bu anlamda SWOT analizi şehrin/işletmenin güçlü-zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerinin neler olduğunun ortaya konmasında oldukça etkilidir. İkinci getiri ise SWOT analizi şehrin/işletmenin gelecekteki durumunun ne olacağını tahmin ve tespit etmeye yardımcı olmaktadır. Bu yönü ile SWOT Analizinin birer gelecek durum analizi olduğu söylenebilmektedir. Bu noktada şehirlerin/işletmelerin başarıya ulaşabilmeleri açısından başarılı bir SWOT analizi yapılması oldukça önemli görülmektedir. Böylesine başarılı bir SWOT analizi yapmak için de organizasyonun yapısı ve sistemi, çalışanların durumu, çevre ve çalışma ortamı, şehrin veya işletmenin paydaşlarının durumu, teknolojik yapısı, müşteri profili, örgüt kültürü, performans göstergeleri ve bilgi akışı gibi tüm unsurlar dikkate alınarak yapılmalıdır (http://www.bafraکیدem.org/kitap/kitap_icerikleri/stratejik_yonetim.pdf).

2.9.1.3. Şehir Vizyonu

Şehirlerin pazarlanması veya şehre yönelik güçlü ve rekabetçi bir şehir markasının oluşturulmasında vizyonun geliştirilmesi, şehirle alakalı birçok grup ya da paydaşa referans çerçevesi oluşturması açısından oldukça önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Einsiedel (2001)'den esinlenen Demirdöğen (2006: 77)'e göre

vizyon; bilinenden bilinmeyene doğru mevcut durumun, hayallerin, umutların, tehlikelerin ve fırsatların gelecek temelli resmini çizmek için yapılan zihinsel bir yolculuktur. Bu noktada şehir markası oluşturulmasında, gelecekteki fırsatları avantaja çevirme ve şehrin merkezde bir pozisyon elde edilebilmesi açısından oldukça etkili bir yol olduğu görülmektedir.

Vizyon; kişilerin, işletmelerin veya şehirlerin gelecekte ne/nasıl bir konumda olmak istendiğinin birer yansımasıdır. Bu anlamda vizyon, “gelecekte ulaşılması ya da elde edilmesi arzu edilen bir durumla ilgili planın veya hayalin ifade edilmiş bir şeklidir.” Başka bir deyişle vizyonu işletmenin, bireyin veya şehrin gelecekteki durumunu sözcüklerle yansıtan bir fotoğraf veya resim olarak da nitelendirebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 179).

Bu noktada kalite odaklı bir vizyonun oluşturulmasında ilk olarak paylaşılan değerlerin tanımlanmasının gerekli olduğunu vurgulayan Ericson (1997: 7; Aktaran: Vural, 2010. 86), açık şekilde tanımlanmış bir vizyonun dört temel özelliğinin olduğunu vurgulamaktadır. Bu özellikler;

- Basit ve odağı olan,
- Kolay anlaşılabilen ve insanları kendine çekebilen,
- Herkes tarafından açıkça istenebilen ve amaçları eyleme dönüştürülebilen,
- Enerji veren, zorlayıcı olan ve heyecan uyandıran olmalıdır.

Rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlayan ve gerçek anlamda şehri temsil edebilecek güçlü bir şehir markası yaratılması açısından, şehrin geleceğine yönelik bir vizyonunun oluşturulması gerektirmektedir. Markalaşmaya konu olan şehrin geliştirilmesine yönelik politikaların belirlenmesi ve bu politikaların yürütülebilmesi için geleceğe odaklanmaktan başka yol olmadığını söyleyen Saran (2005: 30), bir şehri markalaştırma amacına hizmet eden vizyonun varlığı, şehrin tüm paydaşlarına nereye ve nasıl gideceğini ön gören tek unsur olduğunu vurgulamaktadır. Bu sebeple şehrin olumlu bir imaja kavuşturulması, hem içinde yaşayan insanları hem de şehrin dışındakileri şehir açısından olumlu ve verimli olabilecek her türlü davranışa yönlendirmek açısından yararlı olmaktadır.

2.9.2. Şehir Konumlandırma

Konumlandırma, potansiyel olarak tüketicilerin bir markaya, ürün hattına veya bir işletmeye ilişkin algılamalarının istenilen yönde etkilenmesi ve pazarlama

karması elemanlarının bu doğrultuda geliştirilmesi sürecini içermektedir. Bundan dolayı konumlandırma; ürün, hizmet, fikir, kişi ve/veya şehirlerin markalaştırılması hususunda hedef kitlede yaratılmak istenilen yüksek imaja dayalı algılamaların bütünü olarak ifade edilmektedir (Erdil ve Uzun, 2009: 62).

Şehrin konumlandırılması, şehrin müşterileri olabilecek tüm paydaşlarının zihninde şehre ait özel bir yerin tespit edilmesi ve planlı pazarlama iletişimi çabaları ile ilgili yere/pozisyona şehrin yerleştirilmesi anlamına gelmektedir. Dünya üzerindeki birçok ülke ve şehir, planlı ya da plansız şekilde kitlelerinin zihinlerinde belli konumlarda bulunmaktadır. Las Vegas denince kumar, Paris denince aşk ve romantizm, İtalya denince moda ve Vietnam denince savaşın akla gelmesi bu durumu açıklayan en açık örneklerdir (Zeren, 2011: 104). Bununla birlikte şehre yönelik oluşturulan konumlandırma, şehirlerin marka kimliğini ortaya koymaktadır. Marka kimliğinin en önemli noktası ise hedef kitlenin o markayı nasıl algıladığıyla alakalıdır. Bundan dolayı şehir konumlandırması, insanların şehir hakkında ne düşündüklerini, ona ne anlamlar yüklediklerini göstermektedir (Ulu ve Karakoç, 2004).

2.9.3. Şehir İmajı

Şehirlerin markalaşması, odağında marka kimliğinin geliştirilmesine yönelik bir dizi karmaşık faaliyetin yer aldığı ve bu konuda şehre ek cazibelerin kazandırılabilmesini ön gören süreci ifade etmektedir. Günümüzde şehirler arasındaki rekabetin küresel nitelikli bir hal alması ve bununla birlikte refah ve seyahat engellerindeki azalmalar bu durumu daha da gerekli hale getirmeye başlamıştır. Bundan dolayı her nerede olursa olsun şehirler ve destinasyonlar oluşan rekabette ayak uydurabilme ve tüm kısıtlara rağmen ziyaretçileri kendine çekebilme adına yeni yetenekler geliştirme yoluna gitmeye başlamışlardır (Yavuz, 2007: 45). Öyle ki birçok şehir özellikle sahip olduğu olumsuz imajı değiştirebilmek adına şehrin kimlik öğelerinin tespitine ve geliştirilmesine yönelik çalışmalarda bulunmaktadır (Rainisto, 2003: 12).

Şehirler çoğu zaman insanların günlük hayatlarını idame ettirdikleri sıradan mekânlar olarak görünüyor olsalar da ziyaretçiler açısından unutulmaz anıların ve deneyimlerin yaşandığı bambaşka alanlar olarak da algılanabilmektedirler. Bundan dolayı ziyaretçilerin şehirden memnun ayrılmaları, belli bir süre sonra geri dönmeleri

veya başka kişileri şehre yönlendirmeleri açısından şehirlerin farklı, heyecan verici veya cezp edici yerler olarak zihinde yer edinmesi gerekmektedir. Bundan dolayı kişilerin zihinlerindeki algıların birer karşılığı olarak görülen şehir imajının şehirlerin markalaşması açısından oldukça büyük bir öneme sahip olduğu söylenebilir (Yüce ve Çapık, 2012: 498).

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda birçok “şehir imajı” tanımının yapıldığı görülse de araştırmacılar konunun önemli yönlerine vurgu yapacak şekilde olaya farklı açılardan yaklaşmaktadırlar. Lawson and Baud-Bovy (1977) şehir imajını; bir yer veya nesne üzerinde bireyin sahip olduğu tüm bilgilerin, izlenimlerin, önyargıların ve duygusal düşüncelerin bütünü olarak ifade etmektedir. Crompton (1979) ise genel kabul görmüş şehir imajının; bireyin şehir hakkında sahip olduğu inanışlar, fikirler ve izlenimlerin birer toplamı olarak vurgulamaktadır (Yaraşlı, 2007: 6). Bir diğer ifadeyle şehir imajı, şehrin bileşenlerinin ilgili gruplar üzerinde bıraktığı bütünsel algı (Yavuz, 2007: 48) veya şehrin bileşenlerinin, duygularda ve zihinde oluşturduğu çağrışımların algısal bütünlüğüdür (Uztuğ, 1997: 19).

Şehre yönelik imajı, ziyaretçilerin şehir kimliğine ilişkin kanaatlerinin oluşturduğu görülmektedir. İnsanlar çoğu kez hiç gitmedikleri yerler ve hiç görmedikleri şeyler hakkında da belirgin bir imaj sahibi olabildiklerinden çoğu kez kişilerin imaj betimlemesinin gerçeğe veya belli bir veriye dayanmadığı görülebilmektedir. Konunun bu şekilde algılanmasında ise genel olarak eğitim durumu, medya ve diğer insanların davranışları, kişinin düşünceleri, deneyimleri, önyargıları ve inançları etkili olabilmektedir (Tekeli, 2001: 45).

Ying ve Juanjuan (2012: 923) şehir imajını, şehrin var olan tarihsel miras ve dış unsurlarının, kişilerin iç dünyasına aktarılması sonucu zihinde oluşan öznel duyguların bütünü olarak ifade etmekte ve şehrin genel karakteristik özelliklerinin ve stilinin kişilerde uyandırdığı genel algı düzeyini belirlemeye yardımcı olduğunu vurgulamaktadırlar. Şehir imajı, şehrin vermiş olduğu uyarıcılarla (fiziksel ya da sosyal) kişilerin bireysel değerlendirmesi sonucu oluşan betimleyici yorumların bütünüdür. Bundan dolayı ziyaretçilerde oluşacak etkileşimin zaman içerisinde zihinde kurulan ağlar ya da ortak noktalar sayesinde şehrin var olan imajının birer göstergesi olarak algılanmasına olanak sağlamaktadır (Martinez ve diğerleri, 2007: 335).

Marka imajı, markanın güçlü ve zayıf noktaları, olumlu ve olumsuz yönleri gibi çoğunlukla kontrol edilebilir tüketici algılarının bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu algılar markayla doğrudan veya dolaylı olarak yaşanan tecrübeler sonucu olduğundan çoğunlukla başka etkene gerek kalmaksızın tüketicilerin algısına bağlı olarak oluştuğu görülmektedir. Bundan dolayı algılarda yaşanan değişimlerin imajı etkilediği söylenebilir (Erdil ve Uzun, 2009: 107). Şehirle alakalı kişilerin zihninde var olan kuvvetli bir şehir algısının şehir imajına sağlayacağı ek getiriler şehrin markalaşması sürecinde marka değerinin oluşmasına ya da şehir marka değerinin artırılmasına olanak sağlayacaktır.

Şehir imajı, şehir markası yaratma sürecinde stratejik bir öneme sahip olabilmektedir. Bunun sebebi şehir imajı insanların şehre ilişkin algılama ve izlenimlerinden oluşmakta ve hedef kitlede arzu edilen olumlu imajın yaratılması noktasında da rekabet avantajı ve sürdürülebilir bir gelişim sağlamaktadır (Başçı, 2006: 71). Şehre ait imaj ve tutundurma çalışmaları pazarlama çabalarının koordinasyonunda etkili bir teknik olduğundan şehir için oluşturulması istenilen imajın pazarlama aktiviteleri için gerekli pazar altyapısının oluşturulmasına katkı sağlamaktadır (Kavaratzis, 2007: 699). Bundan dolayı şehrin rakiplerine karşı pazar payını arttırabilmesi ve rekabet avantajı yakalayabilmesi açısından şehirle alakalı her zümrede yüksek değere sahip bir şehir imajının oluşturabilmesi gerekmektedir.

Marka ve imaj, pazarlamanın alanına dâhil edilebilecek tüm faktörlerin (ürün, hizmet, şehir, ülke vb.) tanınmasında ve pazarda rekabet avantajı yaratılmasında etkili faktörler olarak görev yapmaktadırlar. Bu noktada şehirle alakalı kişilerin zihninde yüksek değere sahip bir şehir imajının oluşturulması şehre yönelik algılanan kalitenin artmasında ve yeni yerleşimcilerin şehre çekilmesinde bu faktörler oldukça etkili olacaktır (Pekyaman, 2008: 27).

Şehirlerin markalaşmasına yönelik uygulanan faaliyetlerin tüketici zihninde oluşturduğu algı imajı, nasıl bir algıya sahip olması gerektiği ise şehrin kimliğini ifade etmektedir. Bundan dolayı güçlü bir imaja sahip şehir markası oluşturabilmede şehir kimliğinin oldukça önemli olduğu görülmektedir (Yüce ve Çapık, 2012: 499). İmaj ve birbirinin tamamlayıcısı niteliğinde olan şehir kimliğinin içeriğine yönelik stratejik bir karar almaksızın, o yer hakkında herhangi bir imaj oluşturmak mümkün değildir (Rainisto, 2003: 73). Bundan dolayı şehir kimliğine yönelik açıklamalarda bulunmak oldukça yararlı olacaktır.

2.9.4. Şehir Kimliği

Şehir, insanların yaşam biçimlerinin, etkileşim düzenlerinin ve kültürel geçmişlerinin mekânlara yansımaları olarak nitelendirilmektedir. Şehir kimliği ise şehri tanımlayan ve şehrin diğer şehir, mekân ve destinasyonlara nazaran farklılaşmasına olanak sağlayan niteliklerin bütünüdür. Bundan dolayı şehir kimliği, bir şehrin bütün zamanlardan bugüne kadar var olan fiziksel, toplumsal ve sosyal olaylardaki yaşam kesitlerinden sonuçlar içermektedir (Tezcan, 2011: 43).

Şehir kimliği, şehir markasını yöneten paydaşların şehrin nasıl algılanması gerektiğini içeren tanımlamaları ifade etmektedir. Diğer bir deyişle şehrin paydaşları tarafından nasıl algılanması istendiğine yönelik şehre yüklenen anlam bütünü olarak nitelendirilmektedir. Bundan dolayı şehir kimliği, şehir imajının oluşturulması ve şehrin konumlandırılması sürecinde oldukça etkili bir faktördür (Başçı, 2006: 72).

Marka kimliği, bir ürünün hedef kitlesi tarafından nasıl algılanmak istediğini ifade etmekte, şehir marka kimliği ise, şehrin yönetiminin korumayı ya da oluşturmayı hedeflediği marka bileşenlerinin bir bütünü olarak nitelendirilmektedir. Bu noktada marka kimliğine ait tüm bileşenler markanın var oluş amacını ve sunduğu/sunacağı değerleri ifade etmektedir (Rainisto, 2003: 73).

Rainisto (2003: 48) şehir kimliğini, yüksek değere sahip bir şehir markasının oluşturulmasında şehirle alakalı kişiler açısından fonksiyonel ve duygusal ilişkiler oluşturarak şehrin paydaşlarına kendini ifade etmeye yarayan özelliklerin bütünü olarak nitelendirmektedir. Bir ürüne ait kimlik geliştirme süreci, ürünün sunacağı birincil faydaları tanımlamaktadır. Tanımlanan bu birincil faydalar ürüne ait kalite ve kolaylıklar ile stil ve tasarım gibi ürüne ilişkin ikincil faydaların yardımıyla hedef kitleye nakledilmektedir (Kotler ve Armstrong, 1999: 195).

Şehir marka kimliği, şehir ile şehre gelen ziyaretçi veya yatırımcı arasında duygusal bir bağ kuran, ziyaretçilerin şehre ilişkin görüşleri oluşturan ve şehri diğer şehirler arasında öne çıkarıp farklılık yaratmasını sağlayan pazarlama unsurudur. Şehrin coğrafi konumunu, tarihsel ve kültürel yapısını, altyapı ve üstyapı olanaklarını, kentin şehir planlamasını, şehirde bulunan ulusal kurumların sayı ve niteliklerini şehir sakinlerinin özelliklerini, şehrin cazibe yaratan olanakları gibi değerlerini toplamda ortaya çıkan süreci ifade etmektedir (Tezcan, 2011: 100). Marka kimliğinin önemli bir boyutu olan marka konumlandırma, rakiplere karşı

yarattığı ayırt edici üstünlükleri etkin biçimde anlatan bir değer önerisidir. Bundan dolayı marka kimliği ambalajın grafik düzenlemesinden, reklâm, halkla ilişkiler ve özel etkinliklere kadar iletişimin ve iletişim dışı yönetsel pek çok kararın, planlanmasını ve uygulanmasını yönlendirecek temel bir çerçeve işlevi görmektedir (Uztuğ, 1999: 140).

Marka kimliği, marka ile ilgili oluşturulmak istenen veya hali hazırda var olan, ürünlere ilişkin temel bileşenleri temsil etmektedir. Bu bileşenlerin tutarlı olması, hem birbirlerinin tutarlılığını pekiştirmekte, hem de imaj oluşturma sürecinin bütünlüğünü sağlamaktadır. Sonuç olarak bu bileşenler, marka kimliğinin gücü ve bütünlüğüne katkı sağlamaktadır (Cai, 2002: 722). Bu nedenle, şehir pazarlaması projeleri içerisinde, planlı aktivitelerin bir sonucu olacak şekilde hizmet etmekte ve imaj gibi sübjektif olmayıp objektif bir yapı sergilemektedir (Rainisto, 2003: 73).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARS ŞEHİR MARKASI OLUŞTURMA SÜRECİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İnsanların yönelimleri, amaçları ve değerlerinin birer temsilcisidir. İnsanlar gibi, marka olabilecek ürün, hizmet veya şehirlerin de değerlerinin, yönelimlerinin ve amaçlarının bilinmesi, kendilerini temsil edecek birer oluşturmaları için önemlidir. Özellikle bir mekan veya destinasyon olarak şehirlerin marka haline gelmesi için bileşenlerinin bilimsel çalışmalarla belirlenmesi gerekmektedir.

Bilimsel temellere dayalı olarak şehirlerin bileşenlerinin açığa çıkarılması ve birer marka olabilmesi, şehrin gelişim hızına, gelir düzeyine, turizmüne, ürünlerini pazarlayabilmelerine ve birçok potansiyeline katkı sağlayacaktır. Bu özden yola çıkarak yapılan çalışmada Kars'ta şehir markası oluşturabilmek için uygulanabilir, tutarlı ve bilimsel esaslara uygun bileşenlerinin açığa çıkarılması amaçlanmaktadır.

Sahip olunan varlık ve potansiyeller çerçevesinde mekan, destinasyon ve şehirlerin birer marka olarak pazarda yer edinebilmeleri ve rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü yaratabilmeleri açısından, bileşenlerinin geliştirilmesine etki eden potansiyellerin somutlaştırılması gerekmektedir. Yapılan bu çalışmada şehrin potansiyellerinin açığa çıkarılması ve Kars marka kimliği bileşenlerinin belirlemesi amacıyla yönelik olarak, beş araştırma sorusu hazırlanmıştır. Hazırlanan bu sorularla Kars şehrinin hedef kitlesi üzerinde rakiplerine göre farklılığını ortaya koyacak ve şehrin gerçek anlamda bir marka olmasını sağlayacak bir şehir marka kimliği modeli önerilmeye çalışılacaktır. Araştırma soruları ve açıklamaları aşağıdaki gibidir:

Araştırma sorusu 1: Kars günümüzde hangi nitelikleri ile öne çıkmaktadır?

Marka kimliği içerisinde ifade edilen bileşenlerin şehrin nitelik ve potansiyelleri ile örtüşmesi gerekmektedir. Bu soru ile şehrin geçmiş ve bugünkü değer ve potansiyelinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.

Araştırma sorusu 2: Kars halkının genel kişilik özellikleri nelerdir?

Bu soru ile şehirde yaşayan insanların genel kişilik özelliklerinin, iyi ve kötü yönlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Araştırma sorusu 3: Kars şehri sunduğu temel değerlerle gelecekte nasıl bir konumda olabilir?

Bu soruyla şehrin sahip olduğu varlık, değer ve potansiyelinin gelecekte nasıl bir konum yaratacağının, hangi varlık ve değerlerin şehir markası oluşturmada aktif rol oynayacağını ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Araştırma sorusu 4: Şehrin amblemi içinde hangi sembol ve renkler yer almalıdır?

Şehri var eden değerlerin ve bünyesinde bulunan görselliğin birer amblem olarak şehri simgelemesi, benzerlerine oranla şehrin fark edilmesinde oldukça etkili olacaktır. Bundan dolayı bu soruda şehrin rakiplerine nazaran daha çekici olduğunu anlatacak simge ve renklerin neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma sorusu 5: Kars bir insan olsaydı nasıl bir kişiliğe sahip olurdu?

Bu soruyla şehrin bileşenlerini oluşturan kişilik değerlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Bu çalışma sonucunda, güçlü bir şehir markası oluşturulabilmesi için Kars'ın değerleri olan varlık ve faaliyetlerinin belirlenecek olması çalışmanın en önemli yanını oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda, bileşenleri tespit edilen başka şehirlerle kıyaslama yapılmasına olanak sağlayacak bulguların elde edilecek olması ve başka çalışmalar için referans ve başvuru kaynağı olabilme potansiyeli bu çalışmanın diğer önemli yanlarını oluşturmaktadır.

3.2. Çalışmanın Evren ve Örneklemi

Yerel idareler ekonomik gelişmeyi ve kalkınmayı sağlayabilmek, bölgesel, ulusal ve küresel ölçekteki yarışta yer edinebilmek için yeni stratejiler ve politikalar geliştirmek durumundadırlar. Bundan dolayı şehirlerin gelişimi açısından, özellikle yerel idarelere yeni sorumluluklar yüklenmiştir (Demirdöğen, 2009:1). Bu nedenle bu çalışmanın evrenini özellikle Kars il ve ilçelerindeki yerel yöneticiler ve bunların yanı sıra mülki idare yöneticileri, özel sektör yöneticileri, ildeki sivil toplum örgüt yöneticileri, turizm sektörüyle ilgilenen kişiler ve çeşitli akademisyenlerinden oluşan 380 kişi oluşturmaktadır. Everene ait detaylı bilgi Tablo 3.1'de sunulmuştur.

Tablo 3.1: Araştırma Evrenini Oluşturan Birimler

Evreni Oluşturan Birimler	Kişi Sayısı
Kars il ve ilçelerindeki yerel yöneticiler (Belediye başkanları, belediye başkan yardımcıları, belediye meclis üyeleri ve belediyeye bağlı birimlerin yöneticileri)	40
Mülki idare yöneticileri ve akademisyenler (Vali, vali yardımcıları, kaymakamlar, rektör, emniyet müdürü ve mülki idareye bağlı kuruluşların müdür-müdür yardımcıları ve akademisyenler)	160
Özel sektör yöneticileri ve ildeki sivil toplum örgüt yöneticileri (Sendikalar, siyasi parti il başkanları, hizmet odaları vb.)	180
Toplam:	380

Çalışmada örnekleme yöntemi uygulanmadan evrenin tümüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışma örnekleme mensup bireylerin üst düzey yönetici olması ve iş yoğunlukları nedeniyle bazıları ile görüşme yapmak mümkün olamamıştır. Görüşülen, randevu istenen, form gönderilen kişilerden ancak 356 tanesi Delphi Anketi Tur – I formunu doldurarak araştırmacılara ulaştırmıştır. Araştırmacılara ulaşan formlardan 6 tanesi eksik veya hatalı olduklarından değerlendirilmeye alınmamıştır. Dolayısıyla, bu tez çalışmasının, “şehrin bileşenlerinin şehir yöneticileri tarafından ortaya çıkarılması” amacı ile yapılan ilk aşaması evrenin %93’ünü oluşturan 350 katılımcı ile tamamlanmıştır. Araştırmanın ikinci aşaması sonunda ise benzer nedenlerden dolayı evrenin %91’ini oluşturan 346 kişiye ulaşılmıştır. Çalışma Eylül 2012- Mayıs 2013 tarihleri arasında tamamlanmıştır. Çalışmanın madde havuzu oluşturulması ve uygulanması aşamalarında büyük oranda Yavuz’un (2007) tezinden yararlanılmıştır (Yavuz 2007’ye ait çalışmadan yararlanılmasına yönelik gerekli izin EK-17 de sunulmuştur).

3.3. Kars

Anadolu’nun ilk Türk ismini taşıma onuruna sahip olan Kars şehri, M.Ö. 130-127 yılları arasında Dağıstan’dan gelen Bulgar Türklerinin “Velentur” Boyunun, “Karsak” Oymağından olan Karsaklılar’dan adını almıştır (Turizm İl Müd., 2012: 4). Bölgenin ilk adı Asur kaynaklarında (M.Ö. 12.yüzyıl) Daiaeni, Urartu kaynaklarında

ise (M.Ö. 9. yüzyıl) Diauehi olarak adlandırılmaktadır. Strabon'un Geographica kitabında Corzene olarak adlandırılan tarihi şehrin ismi M.S 12. yüzyılda Ptolemaios'un Coğrafya Kılavuzu kitabında ise Chaorsa olarak geçmektedir (Serka, 2012: 8). Bununla birlikte Batlamyus'un Kars'a "Khorsa", Strabon'un ise "Khorzene" dediği bilinmektedir (Ural ve diğ., 2011: 2).

Çıldır Gölü kuzeyinde ve ortasından devlet sınırı geçen sodalı gölün (Kenarbel Gölü) kuzeyindeki Karsak/Karzak Kasabası ile Karsak/Karzak Gölü adları da bu Bulgar göçebelerinden kalmadır. Kıpçaklar/Kumanlar uyruğundan sayılan Karsaklar, 1064 Selçuklu fethi sırasında Orta-Toros'lar bölgesine yerleşerek bugünkü Karsak/Farsak/Varsak Yörüklerinin atalarını oluşturmaktadırlar. Aynı zamanda Kars halkından göçenler önceden Adana'ya bağlı olan ve bugünkü Osmaniye sınırları içerisindeki Kadırlı Kasabasına (Adana Kars'ına) ve Evliya Çelebi'nin bahsettiği Silifke'deki "Karataşlık-Kars'ı" ile "Maraş-Kars'ı" kasabalarına yerleşerek buralara "Kars" adının verilmesine neden olmuşlardır. "Türkistan/Yese" şehrinden Macaristan'daki Kuman/Kıpçaklardan kalma "Karsak/Kartsag" şehrine değin, Ural Ağzı doğusundaki "Karsak-Bay"dan, Kütahya ile Bursa'nın "Kars" adlı köylerine ve Britanya, Rusya ve Kanada'daki kasaba adlarına varıncaya kadar, bilinen 19 yerdeki "Kars" ve "Karsak" adlı su, yaylak, kışlak, şehir, kasaba ve köyler hep Bulgar/Kıpçak Türklerinin Karsak Oymağının adını ve hatırasını taşımaktadır (Kırzoğlu, 1953: 15-16). Tüm bunlarla birlikte Kars adını taşıyan birçok bitki türünden de söz edilebilmektedir. Lathyrus Karsianus, Festuca Karsiana, Allium Karsianum, Caucalis Karsianum ve Nonea Karsensis bu bitkilerden yalnızca birkaç tanesidir (SERKA, 2012: 9).

Bunca yere ve bitkiye adını veren Kars şehri doğuda Ermenistan, güneydoğuda Iğdır, batıda Erzurum ve kuzeyde Ardahan illeriyle komşudur. Kars'ın il sınırları içerisinde Arpaçay Baraj Gölü, Çengili Gölü, Aygır Gölü ve Kuyucuk Gölü bulunmaktadır. İlin en önemli akarsuları Kars Çayı, Arpaçay ve Aras nehirleridir. Kars'ın deniz seviyesinden yüksekliği 1.768 metredir (http://www.kars.gov.tr/kars_tarihce.html).

Kars ilinin iklimi, denizden sıradağlarla ayrılması sebebiyle soğuk ve serttir. Ortalama sıcaklık 4 derece, ortalama yağış 486 milimetredir. En sıcak ay ortalaması 27 derece, en soğuk ay ortalaması -25 derecedir. Bütün mevsimlerde bulutluluk

miktarı fazladır. Yıllık ortalama değerlerden anlaşıldığına göre hava yılda 71 gün açık, 214 gün bulutlu ve 80 gün kapalıdır. (<http://tr.wikipedia.org/wiki/Kars>).

2011 yılı sonu Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi [Adnks] veri tabanı sonuçlarına göre Kars'ın toplam nüfusu 305.755 kişidir. 2007 yılı nüfus sayımına oranla 4 yıl içerisinde Kars nüfusu 6.450 kişi azalmıştır. Kars'ın Merkez ilçesi dâhil olmak üzere toplam 10 belediye, 8 ilçe, 382 köy ve 55 mahalle bulunmaktadır. Nüfusun 176.708'i (%57,79) köylerde yaşamakta (http://www.kars.gov.tr/kars_nufus.html) ve Kars topraklarında Terekeme (Karakalpak-Karapapak), Yerli, Azeri, Kürt, az da olsa Malakan, Dukhobor, Ermeni ve Türkmen gibi topluluklar bulunmaktadır (SERKA, 2012: 8).

3.3.1. Kars'ın Tarihçesi

M.Ö. 5000-4000 yıllarında bölgeye yerleşen Hurriler Kars'ın bilinen ilk sakinleridir. Daha sonra M.Ö. 9. yüzyılda Urartu'lar, M.Ö. 665 yılında İskitler, M.Ö. 145 yılından itibaren Partlar bölgede egemen olmuş ve Türk Karsaklı beyliğini kurmuşlardır. Karsaklar M.Ö. 2. yüzyıldan M.S. 5. yüzyıl ortalarına kadar Kars'ta hüküm sürmüş, şehir 1064 yılında Selçuklu Türkleri tarafından fethedilerek Türk Şeddatlı Beyliğinin emrine verilmiştir. 1200 yılında Gürcü Atabeylerinin, 1239'da Moğolların, 1406'da Karakoyunluların, 1467'de de Akkoyunluların eline geçmiştir. 1535 yılından sonra ise Kars Osmanlı İmparatorluğu'nun topraklarına katılmıştır (<http://www.kars.gov.tr/>).

Şehir Osmanlı topraklarındayken bölgede Ruslarla çok sayıda savaş yapılmıştır. 1828-1829 yılları arasında yapılan Osmanlı-Rus savaşı sonucunda şehir ağır tahribat almasına rağmen Osmanlı topraklarında kalmayı başarmıştır. Ardından 1853-1856 yılları arasında Rusya'nın ikinci büyük darbesi olarak nitelendirilen Kırım Savaşı sırasında Ruslar Kars'ı tekrar kuşatmışlardır. Bu kuşatma sırasında Kars halkının Ruslara karşı verdiği mücadele Osmanlı Hükümeti tarafından takdirle karşılanmış ve şehre 29 Eylül 1855'de Sultan Abdulmecid tarafından "Gazi" unvanı verilmiştir. Şehre verilen Gazi unvanının ardından Sultan Abdulmecid gönderdiği bir fermanla şehir halkını üç yıl boyunca vergi ve askerlikten muaf tutmuştur (Kırzioğlu, 1953: 551). Zaman içerisinde Osmanlı devletinin güçsüzlüğü ve bölgede boy gösteren çeşitli hastalık ve kıtlık neticesinde Ruslara karşı verilen mücadele

sonuçsuz kalarak şehir 1877-1878 (93 Harbi) Osmanlı-Rus Savaşında 40 yıllık bir süreyle şehir Rus işgaline girmiştir (Ural ve diğ., 2011: 302).

Ruslar 1807, 1828-1829 ve 1855 yıllarında üç defa güçlü ordularıyla Kars'ı Anadolu'dan koparmaya çalışmış olsa da bu amaca ulaşamamışlardır. Yetmiş yıl aradan sonra Ruslar amacına ulaşmış ve Doksanüç Harbiyle şehri topraklarına katmayı başarmışlardır. Yerli halkın tabiriyle “kırk yıllık kara günler” olarak nitelendirilen Çarlık Rusya yılları Kars için tutsaklık yılları olarak geçmiş ve Rus Çarının devrilmesiyle Gazi Kars yeniden Anadolu topraklarına katılmıştır (Kırzioğlu, 1953: 552). Bunca kahramanlığa ev sahipliği yapan Kars, Milli Mücadele döneminde önce Milli Şurayı, sonra Cihangirzade İbrahim Bey Cumhurbaşkanlığında Cenub-i Garb-i Kafkas hükümetlerini kurmuş, ardından da 30 Ekim 1920'de Kazım Karabekir yönetimindeki Türk Ordusunun Kars'ı almasıyla Türk topraklarına katılmışlardır (<http://www.kars.gov.tr/>). Kars geçmişte Bagratlı Krallığı'na ve Cenub-i Garbi Kafkas Hükümeti'ne (Güneybatı Kafkasya Cumhuriyeti) başkentlik yapmış bir sınır şehri (Kırzioğlu, 1953: 281) olma özelliğiyle Türkiye'de herhangi bir ülkeye başkentlik yapmış veya kendi devletini kurmuş olma özelliğine sahip ender şehirlerden birisidir.

3.3.2. Kars'ın Sosyo-Ekonomik Yapısı

Kars 8 İlçe, 10 Belediye, 382 Köy ve 55 Mahalleden oluşmaktadır. Şehrin yüz ölçümünün %40'ı çayır ve mera, %34'ü tarıma elverişli topraklar, %22'si tarım dışı topraklar ve %4'ü de ormanlık ve fundalık alanlardan oluşmaktadır. Şehirde irili-ufaklı çok sayıda göl mevcuttur. Çıldır, Karzak, Aygır ve Çenklice Gölleri şehirdeki göllerin belli başlılarıdır. Bu göllerin dışında Erhan Gölü, Turna Gölü, Çenekci Gölü, Kuyucuk Gölü kayda değer göllerimizdendir. Bu doğal göllerin yanında tek yapay göl ise Arpaçay Baraj Gölüdür. Şehrin Çıldır Barajı, Arpaçay Barajı, Bayburt Barajı ve tamamlanma aşamasında olan Selim Barajı olmak üzere 4 tane de önemli barajı bulunmaktadır (http://www.kars.gov.tr/kars_cografi_yapi.html).

İl toprakları yüksek dağlarla kuşatılmış ve genelde batı-doğu doğrultusunda uzanan akarsularla derin biçimde yarılmış geniş bir plato niteliğindedir. Kuzey kısımlarını Kabak, Kısır ve Akbaba dağları çevrelerken, Doğu kısmını Dumanlı Dağı (2699 m), Güney kesimlerini ise Karasu – Aras Dağlarının uzantıları teşkil etmektedir. Ova denilebilecek düzlüklere yalnızca Kağızman yöresindeki Aras

Irmağı vadisinde rastlanmaktadır. Türkiye'de yüksek ovaların en ilginç ve en güzel örnekleri olarak Kars'taki ovalar gösterilebilmektedir. Kışların uzun sürmesi bölgede tarımsal üretimi olumsuz etkilemektedir. Tarımsal ürünlerde yem bitkileri dışındaki diğer bitki türlerinin rekabet gücü oldukça düşüktür. Arpa ve buğday yetiştirilen ovalarda, son yıllarda sulamanın da ön plana çıkması ile şeker pancarı da önemli ürünler arasına girmiştir (<http://tr.wikipedia.org/wiki/Kars>).

Bölgede temel geçim kaynağı olan tarım ve hayvancılığın yanı sıra arıcılık, kanatlı hayvan yetiştiriciliği ve Obsidyen taşı işlemeciliği özellikle son yıllarda ivme kazanmıştır. Bununla birlikte çayır ve mera alanları oldukça fazla olan şehirde mera hayvancılığı da oldukça yoğun olarak yapılmaktadır.

Önemli ekolojik sistemlerden sayılan plato ve dağ çayırlarına ev sahipliği yapan şehrin bu alanlarında 1250'ye yakın tohumlu bitki doğal olarak yetişmekte ve bu bitkilerden 100'den fazlası da dünyada başka hiçbir yerde yetişmeyen nadir bitki türlerinden oluşmaktadır (SERKA 2012: 9).

3.3.3. Kars'ta Kültür ve Sanat

Bugün 281 adet sit alanı ve tescilli taşınmaza ev sahipliği yapan şehrin kültür tarihi Alt Paleolitik Döneme dek uzanmaktadır. Coğrafi konumunun etkisiyle Anadolu'ya göç etmek isteyen kavimlerin birçoğu burada ya yaşamış ya da konaklamıştır. Çok değişik halkların yan yana yaşamaları sonucu zengin bir kültür doğmuş bu da özgün bir kültürel yapının oluşumuna yol açmıştır (SERKA, 2011: 63).

MÖ. 401-400'de yöreden geçen Ksenephor Khalipler, Taoklar ve Phasianlar adlı ilkel yaşam süren kavimler buraya yerleşmiş ve MÖ. 200'lerde kurulan Araks Krallığı idari ve sosyal yapısıyla Pers geleneğini sürdürmüştür. Bu kavimler Araks (Aras) krallıklarına bağlı beylerin egemenliğinde kendi gelenek göreneklerine göre yaşamışlardır. Dış görünüşüyle Helenistik devletlere benzeyen Krallık resmi dil olarak Yunancayı kullanmıştır. Kral I.Tigran'dan Erola'ya deyin Araks krallıkları Helenistik biçimli bastırdıkları paraların üzerine adlarını Yunanca yazdırmışlardır (http://www.kars.gov.tr/kars_klt_gelisimi.html).

Türkler XI. yüzyılın ortalarında yeni bir kültür ögesi olarak yöreye yerleşmeye başlamışlardır. Selçuklu Sultanı Alparslan 1064'te Anı ve Kars'ı ele geçirmiş ve yöredeki Türk egemenliği, kısa süreli kesintiler dışında günümüze değin

sürmüştür. Alparslan, Anı'yı ele geçirdikten sonra kentin yönetimini Şeddadlılara bırakmıştır. Şeddadlı Maliki Menuçehr kentte yeni imar çalışmaları yaparak nüfusu kalabalıklaştırmış ve fetih sonrası kentten ayrılan Hristiyanlar da geri döndürmeye çalışarak Anı'yı yeniden canlandırmaya çalışmıştır (http://www.kars.gov.tr/kars_klt_gelisimi.html).

Aradan geçen uzun yıllar birçok toplumun bölgede hüküm sürmesine ve çeşitli kültür ve yaşam tarzlarının yöreye kazandırmasına olanak tanımıştır. Bu toplumlar arasında bölgeyi en çok etkileyenlerden biri de Ruslar olmuştur. Osmanlı-Rus Savaşı sonrasında Rusların hâkimiyetine geçen şehrin kurulması ve yeniden imar edilmesinde Rus, Molakan, Sırp, Ermeni, Yezidi, Yahudi, Ortodoks, Katolik, Protestan ve çok çeşitli halklar çalıştırılmıştır. Kentte çoğunluğu teşkil eden Müslümanlar ise daha çok amelelik ve yol yapımı gibi ikinci sınıf işlerde çalıştırılarak şehrin demografik yapısı değiştirilmeye çalışılmıştır. Örneğin savaştan iki yıl önce (1876), Erzurum Vilayeti Salnamesine göre, 100.000'i bulan Kars nüfusunun %90'ı Müslüman olmasına rağmen 1897'de yöreye çokça iskân ettirilen Ermeni ve farklı ırktan Hristiyanlarla şehrin nüfusu hızla arttırılmış ve şehir nüfusu 300.000'e çıkarılmasına rağmen bu sayı içerisindeki Müslüman nüfus oranı da %30'lara düşürülmüştür (<http://edergi.atauni.edu.tr/index.php/GSED/article/viewFile/267/2273>).

3.3.4. Kars'ın Mimarisi

Kars'ın şehir merkezi eski ve yeni olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Eski Kars kuzeyde, tepeye kurulu kalenin içinde/eteklerinde yer almakta ve Kaleiçi Mahallesi de bu bölümün çekirdeğini oluşturmaktadır. 1878 Rus işgali sonrasında bu kesim olduğu gibi bırakılarak Eski Kars'ın güneydoğusunda Taht Düzü denilen ovaya yeni bir garnizon kent kurulmuştur. Şehir, buraya yerleştirilen çoğu soylu sınıftan olan subay ailelerinin tüm gereksinimleri karşılayabilecek şekilde yapılmıştır. Geniş, düzgün taş kaldırımli caddeleri, büyük parkları, düzenli ızgara planıyla zengin ve çağdaş bir şehir görünümü verilmeye çalışılmıştır.

Kars'ın 1878 yılından 1917'ye kadar geçen 40 yıllık Rus idaresinde kalması şehrin bugünkü turizm alt yapısının oluşmasında ve mimari alandaki anlayış ve üslubunun değişmesinde etkin rol oynamıştır. Kuzey Avrupa'da Baltık (Hollanda, Danimarka, İsveç, Norveç) stilinde uygulanan yapı tipleri, Rus mimari anlayışıyla bütünleşerek dönemin Kars yapılarına yeni bir biçimsellik kazandırmıştır. Geleneksel

Osmanlı yapı sisteminden çok farklı şekildeki bu uygulamalar, taş binalarda paye, korniş, konsol, silme, kapı ve pencere çevrelerinde, alınlıklarda, saçak ve saçak altlarında, subasman, baca, çatı şekillerinde tamamen yepyeni bir anlayışın temsilcileri olarak kendini göstermektedir (<http://edergi.atauni.edu.tr/index.php/GSED/article/viewFile/2267>).

Yollar boyunca dizili Baltık Mimarisi tarzında, bir-iki katlı, büyük gri taştan villa tipi evler, kente düzenli bir görünüm kazandırmıştır. Bu evlerin çoğu cadde üstüne yapılmış, kimileri de duvarla çevrili bahçenin gerisinde kalmıştır. İki katlı evlerde ortada avlu bulunmakta, buradan basamaklarla sütunlu açık sofaya çıkılmaktadır. Odalar sofanın çevresine yerleştirilmiştir. Arkada geniş bir bahçe, ahır, kümes ve benzeri bölümler bulunmaktadır. Kimi evlerde iki-üç basamakla çıkılan demir parmaklıklı kapı ortadadır, kimilerinde ise yanda camekânlı bir bölümden ana yapıya geçilmektedir. Pencereleer iklime bağılı olarak küçük ve çift camlıdır. Çatı kar tutmayacak biçimde dik, kiremit veya saç örtülüdür. Evlerin içi de yalıdır. Tahtadan yapılmış tavan ve tabanlı evlerde odalar geniş ve yüksek tavanlıdır. Kars mimarisine ilişkin bazı görseller EK: 15'de sunulmuştur. (http://www.kars.gov.tr/kars_mimari.html).

Şehirde kışların uzun ve soğuk geçmesi mimari yapı stilleriyle beraber ısınma sistemlerine de yansımıştır. Tarihi yapılarda değişik bir ısınma yöntemi geliştirilmiştir. Odaları ayıran duvarın köşesinde bu odalara yarım daire biçiminde çıkıntılı "galanka" denilen büyük bir soba yerleştirilmiştir. Sobanın altı demir döküm, üstü tavana dek uzanan ve yukarıya doğru daralan geniş saç boru biçimindedir. Böylece bir odada yanan sobayla iki ya da dört oda ısınabilmektedir. Mutfaklarda da "peç" denilen fırın ve büyük kuzineler bulunmaktadır. Fırının üstü, iki kişinin yatabileceği genişlikte çıkıntılıdır. Çok soğuk kış gecelerinde burada yatılabilmektedir. Aynı zamanda mutfağın altında da geniş çaplı birde kiler bulunmaktadır (http://www.kars.gov.tr/kars_mimari.html).

Geç Avrupa stili denilen Neoklasik üslup ile yerli Kafkas üsluplarının kaynaşımı olan ve ağırlıkla Baltık yöresinde uygulama alanı bulan bu üslubun Anadolu'daki ilk imar gören şehre uygulanmış olması aynı zamanda şehrin kozmopolitik açıdan da oldukça önemli olduğunun birer göstergesidir (<http://edergi.atauni.edu.tr/index.php/GSED/article/viewFile/2267/22>).

Kars'ın tarihi dokusuna bakıldığında Baltık unsurlarının da yansıdığı klasik Rönesans üslubundan başka neoklasik, neogotik, barok, ampir üslup zenginlikleri, Kafkas, orta ve Batı Rus unsurlarını da yansıttığı görülmektedir. Bundan dolayı Kars Anadolu'da imar gören ve farklı üslup özelliklerinin doğulu geleneğe bağlı yürüngesinden sapan farklı bir Anadolu şehri özelliğindedir.

3.3.5. Kars'ın Turizm Potansiyeli

Birçok medeniyete ev sahipliği yapmış olan ve bu medeniyetlerden arda kalan kültürel mirasa sahip çıkma yolunda büyük uğraşlar veren Kars, 300'e yakın tescilli taşınmaza sahip şehir merkezi, 130 kuş türü bulunan kuş cenneti, rehabilitasyon merkezi ve av merasimlerinin renkli simgesi olan Katerina Av Köşkü, Kars Kalesi, doğunun Ayasofya'sı olarak adlandırılan On iki Havariler Kilisesi, Şehit Ebu'l Hasan Harakan-i hazretlerinin türbesi ve Anı antik şehri gibi daha bir çok tarihi mekana sahip olmasıyla birlikte, şehrin imar planıyla doğunun Paris'i, Fethiye cami önündeki meydanla Rusya'nın Kızıl Meydanı ve yer altı tabya bağlantı yollarıyla da İstanbul'un Sarnıçlarını aratmayan efsaneler şehri olarak tarihte kendine gizemli bir yer edindiği söylenebilir.

Tek bir çivi bile kullanılmadan inşa edilen "ahşap harikası" *Katerina Köşkü*, kuş seslerinin eşlik ettiği çam ormanları içinde Türkiye'deki en iyi telesiyej sistemleriyle tırmanılan *Sarıkamış* zirvesi, *Kuyucuk Gölü* etrafında kuş gözlemi fırsatı, Ortaçağ'dan kalma *Anı antik şehri* ve Osmanlı, Selçuklu ve Rus mimarilerinin en zarif örneklerinden bazılarını bünyesinde barındıran şehir merkezi sayesinde Kars'ın dünya çapında bir turistik merkez olmaya aday bir şehir olduğu söylenebilir (<http://www.undp.org.tr/Gozlem3.aspx?WebSayfaNo=2583>). Kars'ın tarihi ve turistik mekânlarına ilişkin bazı görseller, EK: 16'da sunulmuştur.

Binlerce yıllık coşkulu söz geleneği, görsel sanatları, taş yapıtları ve medeniyetler otağı niteliğindeki ipek yolu, efsaneleri, bin bir gece masalları ve bin bir kiliseli şehriyle tarihin tozlu yollarında kendini heybetli ve bir o kadar da serüven dolu bir geçmişe bırakmıştır. Akçayöz (2012: 54), efsanevi Kaf Dağı ve Ağrı Dağının yanı başında kurulan, çeşitli uygarlıklarla özdeşleşen ve temelinde çok kültürlülük yatan Kars ve Anı'nın, bir Anka kuşu gibi küllerinden doğan iki şehir olduğunu vurgulayarak Kars'ın coğrafi ve tabiat şartlarının insanları alabildiğince savurduğunu bu toprakların çileli insanların toprakları olduğunu ileri sürmektedir.

Başta Kars Kalesi ve antik Anı şehri olmak üzere Arpaçay, Akyaka, Digor, Kağızman, Selim ve Sarıkamış ilçelerinde bulunan taşınmaz kültür varlıkları ile bu alanlarda yapılan arkeolojik kazılar sonucu bulunan kültürel değerlerin geçmişten bu güne taşındığı seçkin bir kültür şehri olma niteliğindedir. Sahip olduğu onca özelliğin yanında Kars'ın binlerce yıllık bir tarihe ve birçok dine ev sahipliği yapmış olma özelliği bakımından da zengin bir kültür mirasına sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Birçok ülkeye başkent olması ve kristal karı haricinde dinlerin kardeşliğine de sahip olan Kars, medeniyetler şehri olma özelliğini geçmişten günümüze kadar taşıdığı söylenebilir. Özellikle tarihi ipek yolunun Anadolu'ya girişte uğrak noktası olan Kars ve Anı şehirleri bölgenin ticaret yoluyla zenginleşmesini ve değişik inançların bir arada filizlenmesini de sağlamıştır. Ermeni ve Gürcü Kiliselerinin, Selçuklu hanlarının ve camilerinin arasındaki Ateşgede tapınağının varlığı Kars'ın yaklaşık üç bin 500 yıl önce bile ne kadar medeni, hoşgörülü ve dini inançların özgürce yaşandığı bir yer olduğunun kanıtıdır. Aynı şekilde Peygamber Efendimizin torunlarından olan Mevlana ve Ahmet Yesevi gibi tasavvuf âlimlerini etkileyen Ebu'l Hasan Harakan-i'nin türbesinin hemen yanı başında On iki Havariler Kilisesinin varlığının bu durumu bir kez daha doğruladığı söylenebilmektedir.

Tarihi boyunca askeri hareketlerinin ve savaşların odağında olan Kars, tabyalarıyla da ayrı bir önem taşımaktadır. 46 adet tabya ile Türkiye'de en çok savaş tabyasına sahip olma özelliği taşıyan Kars, bu yönüyle Anadolu'nun kale şehri olma özelliğine de sahiptir (Kars Valiliği, 2009: XII).

Tüm bunlarla birlikte çok eskilere dayanan âşıklar geleneği, âşıkların deyişlerini ve birbirleriyle olan atışmalarını saz ve kopuz eşliğinde yapmalarına dayanmaktadır. Geçmiş Dede Korkut hikâyelerine ve Manas Destanı'na dayanan sözlü gelenekler, âşıkların anlatımları ile varlıklarını sürdürmeye devam etmektedir.

Kars Belediyesi'nin resmi internet sitesine göre Türkiye'de en çok âşık Kars doğumludur. Âşık Şenlik, Âşık Müdami, Âşık Zülali ve Ahmet Hicrani gibi âşıklar bunlardan yalnızca birkaç tanesidir. Ayrıca devlet sanatçısı olan Murat ÇOBANOĞLU ve âşıklık geleneği temsilcisi olarak "UNESCO Yaşayan İnsan Hazinesi" seçilen Şeref TAŞLIOVA Kars'ın yetiştirdiği en önemli âşıklardandır. Kültürel bir miras olarak sürdürülen Âşıklık geleneği Murat Çobanoğlu'nun

ölümüyle birlikte Kars'ta her yıl *Türkiye Murat Çobanoğlu Âşıklar Bayram*'ıyla yaşatılmaya çalışılmaktadır (<http://www.kars.bel.tr/?NewsId=695>).

3.3.6. Kars'ta Kış ve Kayak Turizmi

Kars'ta yılın büyük bir bölümünün kış mevsimi olması bölgede özellikle kış ve kayak turizminin gerçekleştirilmesine olanak sağlamaktadır. Kış sporları ve kış turizmi bakımından Türkiye'nin birinci derecede öncelikli beş merkezinden biri olan Kars-Sarıkamış Kayak Merkezi, çevresi ünlü sarıçam ormanları ile kaplı 2200-2900 metre yükseklik gösteren bir plato üzerinde yer almaktadır. Nazım imar planları Turizm Bakanlığı'nca hazırlanan Sarıkamış Kayak Merkezi toplam olarak "15.000/kayakçı/gün" potansiyel kullanım kapasitesi sunmaktadır. İlçe merkezinin güneydoğusunda Cıbiltepe (2200-2634 m), batısında Süphan Dağı (2200-2900 m), doğusunda ise Ağbaba (2200-2810 m) kayak alanları yer almaktadır (http://www.kars.gov.tr/trz_srk_1.html).

Kars havaalanına 50 km. uzaklıkta olan Sarıkamış Kayak Merkezi bilgisayar donanımlı telesiyej sistemi ile Türkiye'nin en büyük kayak tesislerinden biri olarak yerli ve yabancı turistlere hizmet vermektedir. Özellikle Aralık ayından Nisan ayı ortalarına kadar kayak yapılabilme özelliği ve kar kalitesi bakımından dünyanın en uygun tesislerinden biri olma özelliğini taşıyan Sarıkamış Kayak Merkezi aynı zamanda da dünyanın en uzun kayak pistlerinden biri olma özelliğine sahiptir (<http://www.turizmhabercisi.com/turkiyenin-kis-turizmi-bilancosu.html>).

Sarıkamış çevresi özellikle 'Alp ve Kuzey Disiplini' kayak uygulamaları ile 'kayak safari' ve 'kızaklı geziler' için çok uygun ortam sunmaktadır. Aynı zamanda snowboard sporu, Slalom, Büyük Slalom ve Süper-C kayak türlerini yapmaya elverişli olan kayak merkezi bu özellikleri ile kış sporuna yatırım yapmak isteyen yerli ve yabancı yatırımcılara önemli bir potansiyel oluşturmaktadır (<http://www.karskulturturizm.gov.tr>).

3.4. Araştırmanın Metodolojisi

3.4.1. Veri Toplama Yöntemi

Kars şehri için marka kimliği bileşenlerinin belirlenmesi amacıyla yürütülen bu araştırmada niteliksel ve niceliksel yöntemlerin bir arada kullanıldığı iki aşamalı Delphi yöntemi kullanılmıştır.

3.4.1.1. Delphi Yöntemi

Delphi yöntemi, gelecek odaklı konular üzerine yoğunlaşan ve katılımcıların fikirlerinin toplanmasının ardından karşılıklı fikir birliğine gidilmesini sağlayan etkili bir yöntemdir (www.ref.advancity.net/newsletters/2007/01/uzgoru.htm). Uygulanan yöntemde esas olarak bir problem durumuna ilişkin uzman görüşlerinin sistematik bir biçimde elde edilmesine çalışılmaktadır (Şahin, 2001: 216). Özellikle sosyal süreçlerin deneysel bilgi eksikliği nedeniyle anlaşılamadığı durumlarda kullanılan bir yöntem olması sebebiyle (Fry ve Burr, 2001: 236), bir “mutabakat” yöntemi olarak nitelendirilmektedir (Yavuz, 2007: 66).

Birbirinden bağımsız ve habersiz uzman görüşlerinden ortak fikirler çıkarılmaya çalışılan, olayları ve eğilimleri tahmin etme, program planlama, politikalar geliştirme ve standartlar oluşturma gibi amaçlara hizmet eden Delphi yönteminin genel özellikleri şu şekildedir (Landeta, 1999: 468-469):

Katılımda gizlilik: Gizlilik, katılımcı uzmanların soruları kimsenin etkisinde kalmadan cevaplanmasıyla sağlanmaktadır.

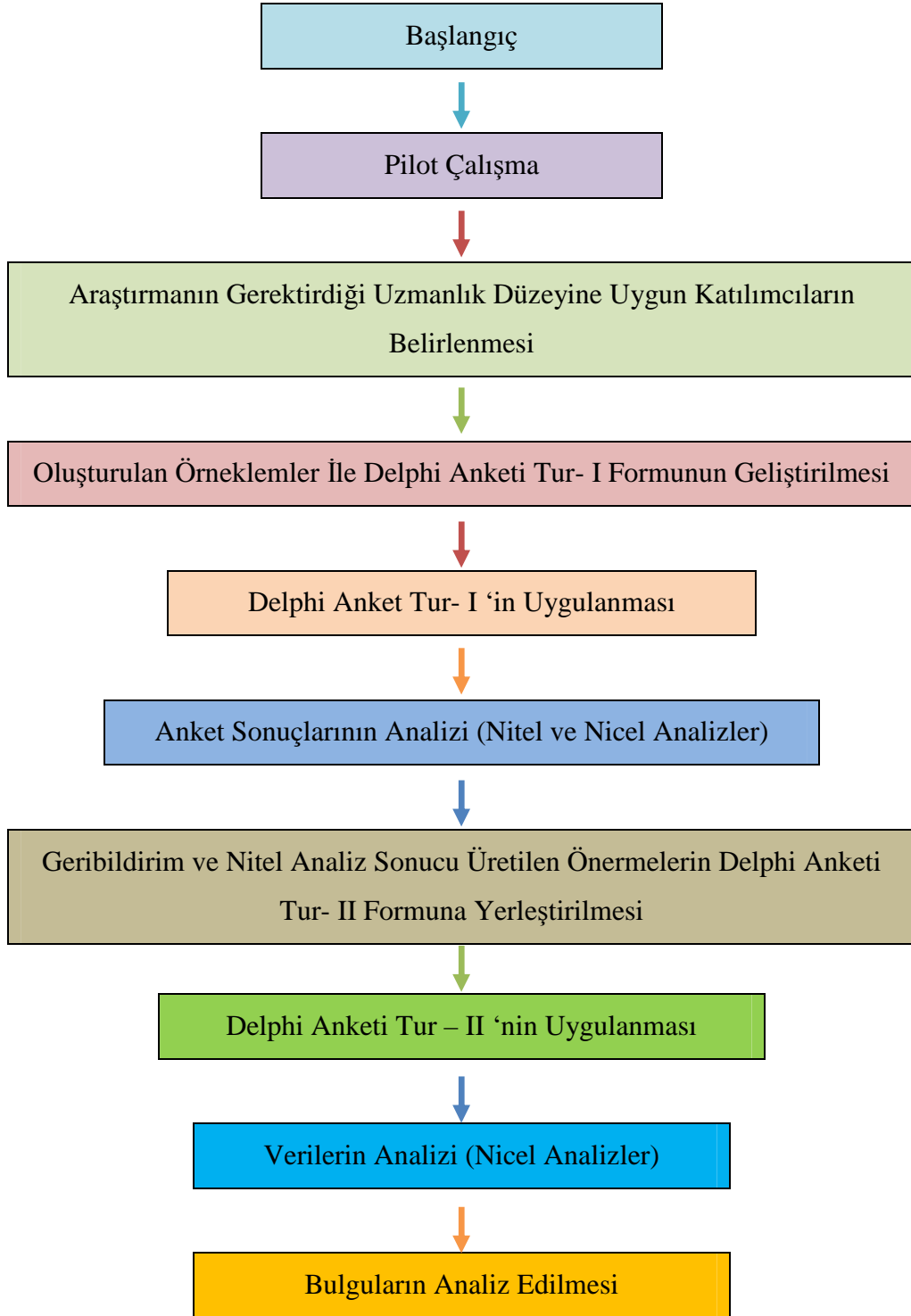
Tekrar: Bir dizi turdan oluşan görüş bildirme formları, katılımcı uzmanların görüşlerini değiştirebilme olanağı sağlanmaktadır.

Kontrollü geri besleme: Tekrarlar yoluyla tüm grup üyeleri birbirlerinin görüşlerinden haberdar edilmektedir.

Grup cevaplarının istatistiksel analizi: Grup cevapları uygun istatistik teknikleriyle analiz edilerek ortalamalar ve eğilimler bulunmaktadır.

Delphi yönteminde yukarıdaki özelliklere bağlı kalınarak çok aşamalı Delphi turları yapılmaktadır. Genel olarak iki turdan oluşan yöntemde ilk tur ve ikinci tur Delphi anketlerinin amacı belirli bir görüş birliğine ulaşmaktır (Schopper vd., 2000, 337). Birinci tur yapılmadan önce, katılımcı uzmanların önemli gördükleri konuları yapılandırılmamış bir formda açıkça beyan etmeleri istenmektedir. Ardından uygulanan birinci turda, bu görüşler yapılandırılmış bir forma dönüştürülerek görüşlerin ölçülebilir sonuçları elde edilmektedir. Bu turda toplanan görüşlerin istatistiksel analizi yapılarak başka bir tura geçiş amacıyla yeni sorulara ulaşılmaktadır. Oluşturulan yeni sorularla ikinci tur gerçekleştirilmektedir (Row ve Wright, 1999: 354-355). İki turdan oluşan Delphi yöntemine ilişkin genel araştırma süreci Şekil 3.1 de görüldüğü gibidir.

Şekil 3.1: İki Türü Delphi Süreci



Kaynak: Avery, Anthony J., Boki S. P. Savelyich, Aziz Sheikh, Judy Cantrill, Caroline J. Morris, Bernard Fernando, Mike Bainbridge, Pete Horsfield And Sheila Teasdale, Identifying And Establishing Concensus On The Most Important Safety Features Of GP Computers Systems: E-Delphi Study, Informatics in Primary Care, 2005, Vol.13, pp.3-13, s.5'ten uyarlanmıştır, Aktaran; Yavuz, 2007: 72.

İkinci turda uygulanacak Delphi anketinde (Delphi Anketi Tur – II) ilk anketteki açık uçlu sorular yapılandırılarak düzenlenen ve yüksek mutabakat sağlanan değişkenlerin yer aldığı yeni anket katılımcılara uygulanır. Bu aşamada katılımcılardan yeni fikirler ortaya atmaları istenmez. Delphi Anketi Tur – II'nin yapılış amacı, tüm katılımcılara ait fikirlerden en öne çıkanlarının net bir şekilde tespit edilmesidir (Rabiega, 1982: 72; Hasson vd., 2000: 1011).

Araştırma yöneticisi, Delphi turlarına katılan kişilerin isim ve unvanlarını içeren bir listeyi çalışmanın bir parçası olarak vermekte serbesttir (Rabiega, 1982: 72; Aktaran, Yavuz, 2007: 69). Bu çalışmada ilgili liste Ek 1'de verilmiştir.

3.4.2. Veri Toplama Araçları

Çalışma verileri, derinlemesine mülakat ve yüz yüze görüşme yöntemleri ile toplanmıştır. Veri toplamada 3 adet form kullanılmıştır.

- 1. Pilot çalışmada kullanılan derinlemesine mülakat formu,**
- 2. Şehrin bileşenlerinin şehir yöneticileri tarafından ortaya çıkarılması amacı ile kullanılan Delphi anketi tur - 1 formu,**
- 3. Şehrin öne çıkan bileşenlerinin önem derecelerinin belirlenmesi amacı ile kullanılan Delphi anketi tur - 2 formu.**

3.4.2.1. Pilot Çalışmada Kullanılan Derinlemesine Mülakat Formu

Araştırmanın pilot çalışmasında kullanılan ilk veri toplama aracı, tamamen açık uçlu sorulardan oluşturulmuş bir “derinlemesine mülakat formu”dur. On iki sorudan oluşan bu formun amacı şehrin en önemli bileşenlerinin neler olduğunu keşfetmektir (Ek 2). Pilot çalışmanın örneklemini alanlarında uzman ve Kars'ın tanınmasında veya markalaşmasında çalışmalar göstermiş araştırmacı yazarlar, farklı fakültelerin ve yüksekokulların öğretim üyeleri, gazeteciler, bölgesel kalkınma amacıyla kurulmuş kurum ve kuruluşlardaki uzman kadrolar, mülki idari amirleri, dernek ve vakıf başkanlarını kapsayan toplam 42 kişiden oluşmaktadır.

Pilot çalışmada kullanılan derinlemesine mülakat formunda yer alan soruların (Ek: 2) içeriği ve amaçları aşağıda belirtildiği gibidir.

İlk soruda, kişinin kaç yıldır Kars'ta yaşadığı sorulmuş ve 5 yıldan az Kars'ta yaşayan kişiler örnekleme alınmamıştır.

İkinci soruda, Türkiye ve dünyadan kişileri Kars'a çeken öğelerin neler olduğu sorulmuş ve insanların Kars'a gelmek istemelerinin sebebi anlaşılmasına çalışılmıştır.

Üçüncü soruda, Kars'ın günümüzde hangi nitelikleri ile ön plana çıktığı sorulmuş ve bir marka şehir olabilmesi için öncelikli olarak üzerinde durulması gereken boyutların neler olduğu öğrenilmeye çalışılmıştır.

Dördüncü soruda, Kars'ın markalaşmasında önemli olabilecek boyutlarına destek verecek bileşenler/kaynaklar sorulmuş ve bu kaynak ve bileşenlerin neler olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Beşinci soruda, Kars'ın turizm boyutunu destekleyebilecek hangi bileşenler/kaynakların olduğu sorulmuş ve Kars'ın "Turizm" boyutuyla markalaşabilmesi için öne çıkarılması ve desteklenmesi gereken yönlerinin neler olduğunun saptanması amaçlanmıştır.

Altıncı soruda, kendi uzmanlık alanınız açısından baktığınızda, Kars'ı diğer yerlere kıyasla önemli ve güçlü yapan hangi ürün, kaynak veya yönlerin bulunduğu sorulmuş ve kişinin kendi uzmanlık alanı açısından nelerin önemli olduğu ve değerlendirilmesi gerektiğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Yedinci soruda, Kars'ın önümüzdeki 15-20 yıl içerisinde hangi boyutlarıyla ön plana çıkabileceği sorusu sorulmuş ve yakın gelecekte Kars'ın hangi alanlarda kendini markalaştırabileceğinin saptanması amaçlanmıştır.

Sekizinci soruda, Kars'ın dünyaya sunduğu benzersiz değer/faydaları sorulmuş ve Kars'ın diğer yerlere nazaran özgün potansiyellerinin neler olduğunun ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Dokuzuncu soruda, Kars bir insan olsaydı nasıl bir kişiliğe sahip olurdu sorusu sorulmuş ve Kars'ın markalaşmadaki kişilik boyutlarının neler olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Onuncu soruda, kişilerin Kars denilince akla gelen en az beş kelimeyi sıralaması istenmiş ve bu sayede Kars'ın kişilerin zihninde çağrışım yaptığı şeylerin neler olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır.

On birinci soruda, Kars için bir amblem oluşturulacak olunursa içinde mutlaka yer alması gereken semboller ve renklerin neler olduğu sorulmuş ve Kars'ı simgeleyecek sembol ve renklerin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

On ikinci ve son soruda ise, kişinin kendi eklemek istediği düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur.

Pilot çalışma neticesinde elde edilen öncü veriler, çalışmanın asıl örneklemini teşkil eden ve şehrin yöneticilerine uygulanacak olan Delphi Anketi Tur – I formunun oluşturulmasında kullanılmıştır.

3.4.2.2. Şehrin Bileşenlerinin Şehir Yöneticileri Tarafından Ortaya Çıkarılması Amacı İle Kullanılan Delphi Anketi Tur - 1 Formu

Şehrin bileşenlerinin şehir yöneticileri tarafından ortaya çıkarılması amacı ile kullanılan Delphi anketi tur - 1 formu 19 maddeden oluşmaktadır (Ek 3). Soruların 5'i bileşenlerini, 5'i markalaşmadaki fırsat ve tehditleri ve 9'u da katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yöneliktir. Tüm maddeler 6-10 arası çoktan seçmeli önermelerden ve 5 adet açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Çoktan seçmeli önermeler için katılımcılardan “katılmıyorum”, “kararsızım” “katılıyorum” ifadelerinden kendileri için uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir. Formda ayrıca katılımcıların demografik özelliklerine (yaş, eğitim düzeyi, doğum yeri, kaç yıldır kasta yaşadığı, görevinde bulunma süresi vb.) yönelik sorular ve Kars'ın bileşenlerinin tespit edilmesi amacını taşıyan sorular yer almaktadır. Bununla birlikte bu bölümde Kars'ı marka şehir yapacak fırsat ve tehditlerin neler olduğu sorulmuş ve şehrin markalaşma sürecindeki fırsat ve tehditlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Delphi Anketi Tur - 1 Formunda yer alan sorular ve açıklamaları aşağıda belirtilmiştir.

İlk soruda, Kars şehrinin günümüzde hangi nitelikleri ile ön plana çıktığı sorulmuştur. Soruda dokuz adet çoktan seçmeli önermeye yer verilmiş ve ardından beş adette açık uçlu soru sorularak Kars şehrinin günümüzde hangi nitelikleri ile ön plana çıktığının önem derecesine göre sıralanması istenmiştir.

İkinci soruda, Kars halkının genel kişilik özelliklerinin neler olduğu sorulmuştur. Soruda altı adet çoktan seçmeli önermeye yer verilmiş ve ardından beş

adette açık uçlu soru sorularak Kars halkının genel kişilik özelliklerinin neler olduğunun önem derecesine göre sıralanması istenmiştir.

Üçüncü soruda, şehrin nitelikleri göz önüne alındığında Kars'ın gelecekte nasıl bir konumda olacağı ya da hangi alanlarda uzmanlaşacağı sorulmuştur. Soruda On adet çoktan seçmeli önermeye yer verilmiş ve ardından beş adette açık uçlu soru sorularak şehrin gelecekte nasıl bir konumda olacağının tahmin edilmesi istenmiştir.

Dördüncü soruda, Kars için oluşturulacak bir amblemde yer alması gereken sembol ve renklerin neler olması gerektiği sorulmuştur. Soruda sekiz adet çoktan seçmeli önermeye yer verilmiş ve ardından beş adette açık uçlu soru sorularak Kars için oluşturulacak bir amblem içerisinde hangi sembol ve renklerin yer alması gerektiğini önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir.

Beşinci soru, açık uçlu tek önermeden oluşmaktadır. Kişinin kendi uzmanlık alanı açısından baktığında Kars'ı diğer yerlere nazaran önemli ve güçlü yapan hangi ürün, kaynak ve yönlerin bulunduğu tespit edilmesine yöneliktir. Soruda kişinin kendi uzmanlık alanı açısından Kars'ı önemli ve güçlü yapan kaynak ve yönlerin önem derecesine göre sıralaması istenmiştir.

Altıncı soruda, Kars bir insan olsaydı, nasıl bir kişiliğe sahip olurdu sorusu sorularak, Kars'ın marka kimliğini oluşturan kişilik bileşenlerinin neler olduğunun açığa çıkarılması amaçlanmıştır. Soruda dokuz adet çoktan seçmeli önermeye yer verilmiş ve ardından beş adette açık uçlu soru sorularak Kars'ın bir insan olması durumunda nasıl bir kişiliğe sahip olacağının önem derecesine göre sıralaması istenmiştir.

Yedinci soruda, Kars'ı marka şehir yapacak fırsatların neler olduğu sorularak şehrin markalaşması sürecinde fırsat olabilecek kaynak ve potansiyellerin neler olduğuna yönelik verilere ulaşılması amaçlanmıştır. Soruda sekiz adet çoktan seçmeli önermeye yer verilmiş ve ardından beş adette açık uçlu soru sorularak kişinin markalaşmada fırsat olabilecek ürün, kaynak ve yönleri önem derecesine göre sıralaması istenmiştir.

Sekizinci soruda, Kars'ın marka şehir olmasına engel olabilecek şeylerin neler olduğu sorularak şehrin markalaşması sürecinde nelerin engel olabileceğine yönelik verilere ulaşılması amaçlanmıştır. Soruda on adet çoktan seçmeli önermeye

yer verilmiş ve ardından beş adette açık uçlu soru sorularak kişinin markalaşmaya engel olabilecek öğeleri önem derecesine göre sıralaması istenmiştir.

Dokuzuncu soruda, Kars tek bir özelliği ile ön plana çıkacak olsa bu özelliğinin ne olacağı sorulmuş ve Kars'ın marka şehir olmada en önemli varlık ve potansiyelinin ne olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Onuncu soruda, Kars'ın marka şehir olmasında öncülük etmesi gereken kurum ve kuruluşların hangileri olması gerektiği sorulmuş ve katılımcıların soruda yer alan kurum ve kuruluşları önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir.

3.4.2.3. Şehrin Öne Çıkan Bileşenlerinin Önem Derecelerinin Belirlenmesi Amacı İle Kullanılan Delphi Anketi Tur - 2 Formu

Delphi anketi tur – II formu, birinci tur formunun analiz edilmesinin ardından frekans değerlerin yüksek olan sorulardan oluşmaktadır (Ek 4). Form da 6 ana sorudan oluşan 73 önerme ve demografik özelliklere yönelik 7 soru olmak üzere 80 madde bulunmaktadır. Formda ki Likert tarzı sorular “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, ”katılıyorum”, ”kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevaplanmaktadır. Formda yer alan sorular ve açıklamaları aşağıda açıklanmıştır.

Birinci soruda Kars şehrinin günümüzde hangi nitelikleri ile ön plana çıktığı sorulmuştur. Soruda on beş adet çoktan seçmeli önermeye yer verilerek katılımcıların kesin yargılarının ölçülmesi amaçlanmıştır.

İkinci soruda, Kars halkının genel kişilik özelliklerinin neler olduğu sorulmuştur. Soruda on beş adet çoktan seçmeli önermeye yer verilerek katılımcıların kesin yargılarının ölçülmesi amaçlanmıştır.

Üçüncü soruda Kars için oluşturulacak amblemde yer alması gereken sembol ve renklerin neler olması gerektiği sorulmuştur. Soruda on dört adet çoktan seçmeli önermeye yer verilerek katılımcıların kesin yargılarının ölçülmesi amaçlanmıştır.

Dördüncü soruda, şehrin nitelikleri göz önüne alındığında Kars'ın gelecekte nasıl bir konumda olacağı ya da hangi alanlarda uzmanlaşmaya gidileceği sorulmuştur. Soruda on dört adet çoktan seçmeli önermeye yer verilerek katılımcıların kesin yargılarının ölçülmesi amaçlanmıştır.

Beşinci soruda Kars bir insan olsaydı, nasıl bir kişiliğe sahip olurdu sorusu sorularak, Kars'ın marka kimliğini oluşturan kişilik bileşenlerinin neler olduğunun

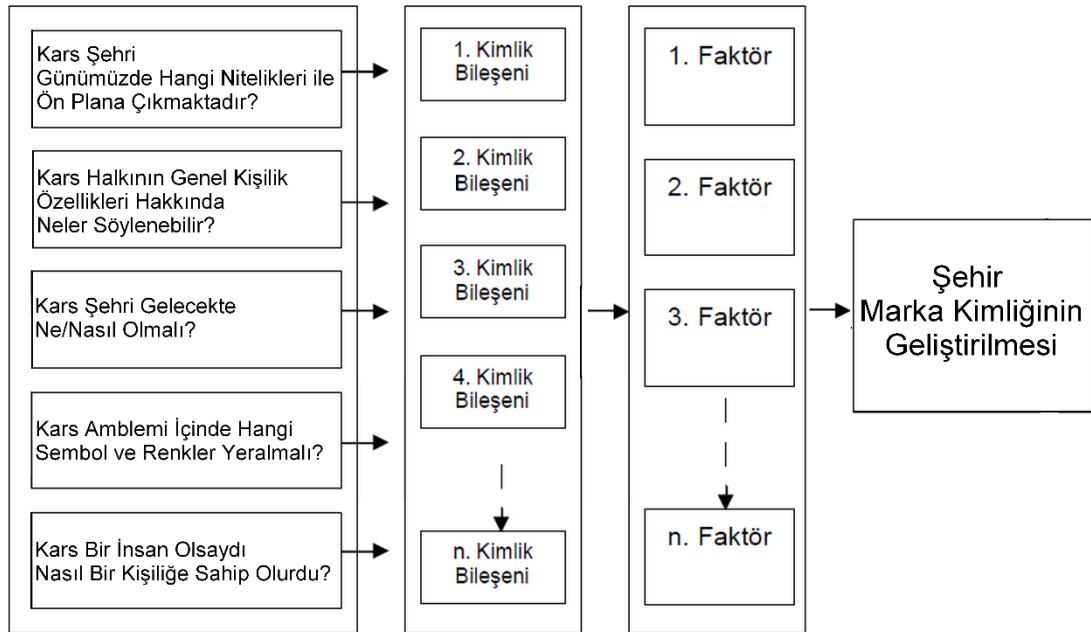
açığa çıkarılması amaçlanmıştır. Soruda on dört adet çoktan seçmeli önermeye yer verilerek katılımcıların kesin yargılarının ölçülmesi amaçlanmıştır.

Altıncı soruda Kars'ın marka şehir olmasında öncülük etmesi gereken kurum ve kuruluşların hangileri olması gerektiği sorulmuştur. Katılımcıların soruda yer alan 6 adet kurum ve kuruluşu önem derecesine göre sıralaması istenmiştir.

3.5. Araştırma Modeli

Bu araştırma markanın alt bileşenlerinden biri olan marka kimliğinin oluşturulması hususunda geniş çaplı bir çalışmayı içermektedir. Çalışmaya ilişkin araştırma modeli Şekil 3.2'de görüldüğü gibidir. Modelin oluşturulmasında araştırma soruları (Kars günümüzde hangi nitelikleri ile öne çıkmaktadır?, Kars halkının genel kişilik özellikleri nelerdir?, Kars şehri sunduğu temel değerlerle gelecekte nasıl bir konumda olabilir?, Şehrin amblemi içinde hangi sembol ve renkler yer almalıdır?, Kars bir insan olsaydı, nasıl bir kişiliğe sahip olurdu?) temel alınmıştır.

Şekil 3.2: Araştırma Modeli



Yukarıda görülen araştırma modeli çerçevesinde, araştırma sorularına yanıt aranarak bileşenleri belirlenmiştir. Bu bileşenleri belirlemek şehrin öne çıkan yönlerinin tanımlanmasına olanak sağlamıştır. Bileşenlerine ve bileşenleri oluşturan faktörlere, temel bileşenler analizi (faktör analizi) yapılarak karar verilmiştir.

3.6. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Çalışmada sayı, yüzdeler, frekans dağılımları, min ve max değerler incelenmiştir, verilerin karşılaştırılmasında X^2 analizi kullanılmıştır. İç tutarlılığın ve yapı geçerliliğinin saptanmasında Cronbach α kat sayısı ve temel bileşenler analizi (faktör analizi) kullanılmıştır, açık uçlu nitel verilerin nicel hale dönüştürülmesinde ise desteleme ve sayma yöntemi kullanılmıştır. Önemlilik düzeyi olarak $p < 0.05$ anlamlı sayılmıştır. Veriler SPSS 17.0 paket programında değerlendirilmiştir.

3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Örnekleme sadece Kars il merkezi ve ilçelerinde bulunan yerel yöneticiler, mülki idare yöneticileri, özel sektör yöneticileri ve ildeki sivil toplum örgüt yöneticilerin alınması ve yerel halktan veri toplanmaması en önemli sınırlılığı oluşturmaktadır. Bununla birlikte il dışında yaşayan Karşı iş adamları ve eski siyasetçiler, göç etmiş eski belediye başkanlarına ulaşamamış olması çalışmanın diğer sınırlılıklarıdır.

3.8. Bulgular

Bu bölümde, katılımcıların demografik özelliklerine, Delphi Tur 1, Delphi Tur 2 ve temel bileşenler analizi bulguları yer almaktadır.

3.8.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, Kars'ta yaşama ve Kars'ta görev yapma süreleri gibi demografik özellikleri tablo 3.2 ve 3.3'de verilmiştir.

Tablo 3.2: Katılımcıların Yaş, Cinsiyet Ve Eğitim Durumları

		n	%
Cinsiyet	Kadın	61	17.50
	Erkek	288	82.50
	Toplam	349	100.0
Yaş (Ort.:39,65; SS:10,15)	25 Yaş Altı	16	4.70
	26-35 Yaş Arası	125	36.40
	36-45 Yaş Arası	108	31.50
	46-55 Yaş Arası	67	19.50
	56- 65 Yaş Arası	24	7.0
	65 Yaş Üstü	3	0.90
	Toplam	343	100.0
Eğitim Durumu	Lise Mezunu	62	18.10
	Ön lisans Mezunu	33	9.60
	Yüksekokul/Fakülte Mezunu	154	45.0
	Yüksek lisans Mezunu	57	13.70
	Doktora Mezunu	46	13.50
	Toplam	342	100.0

Tablo 3.2’de verilen bilgilere göre katılımcıların %17,5’i kadın, %82,5’i erkektir. Katılımcıların yaş ortalaması $39,65 \pm 10,15$ olup 19-70 arasında değişmektedir. Katılımcıların % 36,4’ü 26-35 yaş arasındadır. Bireylerin %45’i yüksekokul veya fakülte mezunudur.

Katılımcıların Kars'ta görev yapma ve yaşama süreleri Tablo 3.3'de sunulmuştur.

Tablo 3.3: Katılımcıların Kars'ta Görev Yapma Ve Yaşama Süreleri

		n	%
Kars'ta Yaşama Süresi (Ort.: 23,48; SS: 18,92)	5 Yılda Az	108	31.88
	6-10 Yıl Arası	24	7.08
	11-15 Yıl Arası	15	4.42
	16-20 Yıl Arası	12	3.53
	21-25 Yıl Arası	19	5.60
	26-30 Yıl Arası	32	9.44
	30 Yılda Fazla	129	38.05
	Toplam	339	100.0
Görev yapma Süresi (Ort.: 9,73; SS:8,48)	5 Yılda Az	153	45.5
	6-10 Yıl Arası	78	23.2
	11-15 Yıl Arası	34	10.1
	16-20 Yıl Arası	38	11.3
	21-25 Yıl Arası	11	3.3
	26-30 Yıl Arası	15	4.5
	30 Yılda Fazla	7	2.1
	Toplam	336	100.0

Tablo 3.3'de verilen bilgilere göre katılımcıların Kars'ta yaşama süreleri 1 - 70 yıl arasında değişmekte olup, ortalama $23,48 \pm 18,92$ yıldır. Tabloya ek olarak, katılımcıların % 60,2'si Kars doğumlu olup, % 39,8'i sonradan Kars'a gelenlerden oluşmaktadır. Katılımcılar ortalama $9,73 \pm 8,48$ yıldır Kars'ta görev yapmaktadır.

3.8.2. Delphi Tur I Bulguları

Delphi Anketi Tur – I formunda yer alan tüm önermelerin mutabakat düzeylerine ilişkin veriler Tablo 3.4’de verilmiştir.

Tablo 3.4: Katılımcıların Önermeler Üzerine Mutabakat Düzeyleri

	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
Kars bir tarımsal üretim merkezidir.	44.4	10.6	45.0
Kars'ın özgün bir yemek kültürü vardır.	17.4	10.0	72.6
Kars'ın su kaynakları zengindir.	17,4	12,3	70,3
Kars, bölge ulaşım güzergâhlarının kilit noktasındadır.	17,5	11,3	71,2
Kars, sosyo-kültürel açıdan kozmopolit bir yapıya sahiptir.	12.9	7.7	79.4
Kars, Anadolu'nun; Kafkasya'ya açılan kapısı konumundadır.	8.6	7.1	84.3
Kars, bir köy-kenttir.	14,2	15.7	70,1
Kars, tarihi ve kültürel zenginliklere sahip bir şehirdir.	5.7	4.9	89.4
Kars, doğal güzelliklere sahip bir şehirdir.	13.2	13.8	73.0
Kars insanı sıcakkanlıdır.	13.1	13.2	73,7
Kars insanı kavgacıdır.	39.7	26.1	34.2
Kars insanı yardımseverdir.	7.8	20.4	71.8
Kars insanı medenidir.	17,7	12,2	70,1
Kars insanı misafirperverdir.	6.0	12.9	81.1
Kars insanı kabadır.	53.7	25.7	20.6
Gelecekte önemli bir tarımsal üretim merkezi olmalıdır.	24.7	11.6	63.7
Gelecekte önemli bir ticaret merkezi olmalıdır.	15.1	11.3	73.6
Gelecekte önemli bir hayvancılık merkezi olmalıdır.	5.5	3.2	91.3
Gelecekte önemli bir üniversite şehri olmalıdır.	13.1	13.7	73.2
Gelecekte kültür ve sanat şehri olmalıdır.	8.9	12.1	78.7
Gelecekte toplantı, kongre ve fuar merkezi olmalıdır.	21.6	21.3	57.1
Gelecekte festivaller şehri olmalıdır.	16.8	12.0	71.2
Gelecekte spor ve olimpiyat şehri olmalıdır.	25.9	20.1	54.1
Gelecekte, ülkenin kış turizm merkezi olmalıdır.	2.6	3.5	93.9
Gelecekte, bölgenin ulaşım ve lojistik üssü olmalıdır.	9.5	15.3	75.1

Tablo 3.4: Katılımcıların Önermeler Üzerine Mutabakat Düzeyleri-Devam

	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
Kars amblemi içinde Kars kalesi yer almalıdır.	9.5	7.5	82.9
Kars amblemi içinde tarım ve hayvancılık figürleri yer almalıdır.	38.4	24.0	37.6
Kars amblemi içinde kaz figürü yer almalıdır.	15,6	14,3	70,1
Kars amblemi içinde kar ve kayak figürleri yer almalıdır.	12.1	15.6	72.3
Kars amblemi içinde Ani antik kenti yer almalıdır.	14.7	12.6	72.7
Kars amblemi içinde Sarıkamış çam ağaçları yer almalıdır.	39.5	25.1	35.4
Kars amblemi içinde Sarıkamış olayını anımsatan bir simge yer almalıdır.	26.4	18.9	54.7
Kars amblemi içinde Fethiye Camii yer almalıdır.	55.5	20.6	23.8
Kars bir insan olsaydı, sıcakkanlı olurdu.	15.9	12.1	72.0
Kars bir insan olsaydı, umursamaz olurdu.	47.8	21.9	30.3
Kars bir insan olsaydı, misafirperver olurdu.	10.1	11.6	78.3
Kars bir insan olsaydı, asabi olurdu.	38.1	29.4	32.6
Kars bir insan olsaydı, cömert olurdu.	17.1	12.1	70.8
Kars bir insan olsaydı, kaba olurdu.	56.3	21.9	21.8
Kars bir insan olsaydı, efsaneçi olurdu.	26.7	35.8	37.5
Kars bir insan olsaydı, yoksul olurdu.	42.7	25.3	32.0
Kars bir insan olsaydı, sıkıcı olurdu	56.6	22.7	20.7

Tablo 3.4.'de yer alan Delphi Anketi Tur – I f analiz sonuçlarına göre katılanların üzerinde en çok (%93,9) mutabık oldukları madde “Kars gelecekte ülkenin kış turizm merkezi olmalıdır” önermesidir. En çok mutabık kalınan ikinci madde (%91,3) “Kars gelecekte önemli bir hayvancılık merkezi olmalıdır” önermesidir. En çok mutabık kalınan üçüncü madde (%89,4) ise “Kars, tarihi ve kültürel zenginliklere sahip bir şehirdir” önermesidir (Bkz. Tablo 3.4).

Katılımcıların üzerinde en az mutabık oldukları üç madde ise, “Kars bir insan olsaydı, kaba olurdu” (%20,6), “Kars bir insan olsaydı sıkıcı olurdu” (%20,7) ve “Kars bir insan olsaydı sıkıcı olurdu” (%21,8) önermeleridir.

Bir değişken üzerinde yüksek düzeyde mutabakata varma alt sınırı %70 olarak alınırsa (Yavuz, 2007: 83), 42 önermenin 26'sı üzerinde katılımcıların mutabık oldukları sonucuna varılacaktır. Buna göre Delphi Anketi Tur – I formunda

derecelenerek üzerinde mutabık kalınan 26 önerme doğrudan Delphi Anketi Tur – II formuna eklenmiştir. Bu kapalı uçlu ifadeler ek olarak, açık uçlu sorular aracılığıyla elde edilen verilerden, kalitatif analiz teknikleri kullanılarak, yeni önermeler üretilmiştir. Bu yeni önermeler de Delphi Anketi Tur – II formuna eklenmiştir. Kalitatif veri analizlerin yapılmasında desteleme ve kelime sayma tekniklerinden yararlanılmıştır (Mayring, 2000; Aktan Yavuz, 2007: 84). Kalitatif analizlere zemin oluşturan kelime grupları EK-5, EK-6, EK-7, EK-8, EK-9, EK10-, EK11-, EK12-, EK13’de görülebilir. Kalitatif yöntemle eklenen yeni önermelerin özeti Tablo 3.5’de verilmiştir.

Tablo 3.5: Kalitatif Yöntemlerle Delphi Tur II İçin Seçilen Yeni Önermeler

Şehrin Ön Plana Çıkan Yönleri
Farklı Etnik Kökenlerin Bir Arada Yaşadığı Bir Şehirdir.
Yüksek Manevi Yapıya Sahip Evliyalar Şehridir.
Sınır Ticareti Potansiyeline Sahip Bir Şehirdir.
Ekonomik Yönden Birçok Desteğe İhtiyacı Vardır.
Kış Turizmi Açısından Güçlü Bir Potansiyele Sahiptir.
Hak Ettiği Değeri Göremeyen Bir Şehirdir.
Halkın Ön Plana Çıkan Yönleri
Seçim Dönemlerinde Etnik Milliyetçidir.
Kültürlüdür.
Eğitimsizdir.
Cömerttir.
Menfaatçidir.
Tez Canlıdır.
Ağırbaşlıdır.
Yabancı Hayranıdır.
Hoşgörülüdür.
Tembeldir.

Tablo 3.5: Kalitatif Yöntemlerle Delphi Tur II İçin Seçilen Yeni Önermeler - Devam

Ambleme İlişkin Yeni Önermeler
Gazi Kars Yazısı
Kafkas Halk Dansları
Karşlı Aşıklar
Sultan Alparslan'ı Simgeleyen Bir Sembol.
Ebu'l Hasan Harakan-İ Hz.
Kafkas Kartalı
Kars Balı Ve Kafkas Arısı
Tarihi Kars Evleri
Ucube Heykeller (İnsanlık Anıtı)
Geleceğe İlişkin Yeni Önermeler
Uluslararası Hayvancılık Merkezi olabilir.
Türkiye'nin En Önemli Et Entegre Merkezi olabilir
Sınır Ticareti Yapan Bir Şehir olabilir
Serbest Ticaret Bölgesi olabilir.
Kafkasya'nın Kilit Merkezi olabilir.
Üreten Ve Kendine Yeten Bir Şehir olabilir.
Önemli Bir Ticaret Merkezi olabilir.
Üniversite Şehri olabilir.
Organik Tarım Merkezi olabilir.
Hızlı Trenle Ulaşım Sağlanan Bir Şehir olabilir.
Kars Bir İnsan Olsaydı Sorusuna İlişkin Yeni Önermeler
Askeri ve savaşçı özellikleri olan bir insan olurdu.
Otoriter kişiliğe sahip bir insan olurdu.
Soğuk karakterli bir insan olurdu.
Asil bir insan olurdu.
Üşümüş bir insan olurdu.
Sanatsever bir insan olurdu.
Sahipsiz bir insan olurdu.
Karamsar bir insan olurdu.
Yardımsaver bir insan olurdu.

Saha uygulaması sonrasında, Delphi Anketi Tur – I formunda yer alan şehrin marka şehir olmasında **fırsat** olabilecek önermelere ilişkin analiz bulguları Tablo 3.6'de sunulmuştur.

Tablo 3.6: Katılımcıların Marka Şehir Olmada Fırsat Olabilecek Unsurlar ve Mutabakat Düzeyleri

		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
Tarihi ve Kültürel Zenginlikler.	n	12	9	328
	%	3.4	2.6	94.0
Doğal Zenginlikler.	n	59	58	230
	%	17.0	16.7	66,3
Kış Turizmi.	n	4	4	341
	%	1.1	1.1	97.7
Sarıkamış Vakası.	n	40	43	267
	%	11.4	12.3	76.3
Bal, Kaşar Peyniri, Pestil, Köme Gibi Yöresel Ürünler.	n	17	39	294
	%	4.9	11.1	84.0
Kars Kazı.	n	36	39	274
	%	10.3	11.2	78.5
Şehrin Mimari Yapısı.	n	29	25	295
	%	8.3	7.2	84.5
Şehrin Gazi Unvanı.	n	79	55	213
	%	22.8	15.9	61.4

Tablo 3.6’da yer alan analiz sonuçlarına göre şehrin marka şehir olmasında fırsat olabilecek 8 önermeden 6’sı mutabakat düzeyini geçmiştir. Katılımcıların en çok (%97,7) mutabık oldukları madde “Kış turizmi” önermesidir. Katılımcıların üzerinde en çok mutabık oldukları ikinci (%94) madde ise “Tarihi ve kültürel zenginlikler” önermesidir (Bkz. Tablo 3.6). En çok mutabık olunan üçüncü (%84,5) önerme ise, şehrin mimari yapısı olmuştur.

Katılımcıların mutabakat sağlayamadığı 2 önerme ise “Şehrin gazi unvanı” önermesi (%61,4) ve “Doğal zenginlikler” önermesi (%66,3) olduğu anlaşılmaktadır.

Saha uygulaması sonrasında, Delphi Anketi Tur – I formunda yer alan şehrin marka şehir olmasında **engel** olabilecek önermelere ilişkin analiz bulguları tablo 3.7’de sunulmuştur.

Tablo 3.7: Katılımcıların Marka Şehir Olmada Engel Olabilecek Unsurlar ve Mutabakat Düzeyleri

		Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
Şehir içi ulaşımda yaşanan sıkıntılar.	n	91	30	223
	%	26.5	8.7	64.8
Şehrin iklimi.	n	92	29	220
	%	27.0	8.5	64.5
Kamu hizmetlerindeki eksiklikler.	n	53	40	251
	%	15.4	11.6	73.0
Halkın markalaşma konusundaki bilinçsizliği.	n	33	39	274
	%	9.5	11.3	79.2
Şehre yapılan yatırımın yetersizliği.	n	29	21	293
	%	8.5	6.1	85.4
Tanıtım eksikliği.	n	34	19	293
	%	9.8	5.5	84.7
Şehrin bakımsız olması.	n	21	19	305
	%	6.1	5.5	88.4
Şehrin ihmal edilmiş olması.	n	19	22	305
	%	5.5	6.4	88.2
Esnafın ticari kültürden yoksun olması.	n	44	56	244
	%	12.8	16.3	70.9
Çevre kirliliği.	n	54	35	253
	%	15.8	10.2	74.0

Tablo 3.7’de yer alan analiz sonuçlarına göre, şehrin marka şehir olmasında engel olabilecek önermelere katılanların en çok mutabık oldukları madde (%88,4) “Şehrin bakımsız olması” önermesidir. Katılımcıların üzerinde en çok mutabık oldukları ikinci madde ise (%88,2), “Şehrin ihmal edilmiş olması” önermesidir (Bkz. Tablo 3.7). En çok mutabık olunan üçüncü (%85,4) önerme ise, “şehre yapılan yatırımın yetersiz olduğu” önermesidir.

Katılımcıların %47,55’i markalaşma sürecine öncülük etmesi gereken ilk kurumun Kars Valiliği olması gerektiğini düşünürken, %24,85’i Kars Belediyesi olması gerektiğini, %15,95’i Kafkas Üniversitesi, %8,28’inin Turizm İl Müdürlüğü, %5,22’sinin SERKA olması gerektiğini düşünmektedir (Tablo 3.8).

Tablo 3.8: Markalaşma Sürecine Öncülük Etmesi Gerektiği Düşünölen Kurumların Dağılımları*

Kurumlar	n	%
Kars Valiliği	155	47,55
Kars Belediyesi	81	24,85
Kafkas Üniversitesi	52	15,95
Kültür Ve Turizm İl Müdürlüğü	27	8,28
Serhat Kalkınma Ajansı	17	5,22

*Katılımcılar birden fazla kurum hakkında görüş bildirmişlerdir.

Bu sonuçlardan şehrin markalaşma sürecine öncülük etmesi istenen kurumun ilk sırada Kars Valiliği olması gerektiği anlaşılmaktadır.

Kars Valiliğinin şehir markalaşma sürecine öncülük etmesi gereken kurum olmasına yönelik görüşlerin tamamı Tablo 3.9’da sunulmuştur.

Tablo 3.9: Kars Valiliğinin şehrin markalaşmasındaki yeri

Valilik	n	%
1. Sırada olmalı	155	47,55
2. Sırada olmalı	100	30,67
3. Sırada olmalı	43	13,19
4. Sırada olmalı	18	5,52
5. Sırada olmalı	10	3,07
Toplam	326	100

Katılımcıların % 47,55’i şehrin markalaşma sürecine “**Kars Valiliğinin ilk sıra** öncülük etmesi gerektiğini, %30,67’i 2. Sırada % 13,19’u üçüncü sırada, % 5,52’ si dördüncü sırada ve %3,07’ si beşinci sırada olması gerektiğini bildirmiştir.

Kars Belediyesinin şehir markalaşma sürecine öncülük etmesi gereken kurum olmasına yönelik görüşlerinin tamamı Tablo 3.10’de sunulmuştur.

Tablo 3.10: Kars Belediyesinin şehrin markalaşmasındaki yeri

Belediye	n	%
1. Sırada olmalı	81	24,85
2. Sırada olmalı	121	37,12
3. Sırada olmalı	76	23,31
4. Sırada olmalı	30	9,20
5. Sırada olmalı	18	5,52
Toplam	326	100

Şehrin markalaşma sürecine öncülük etmesi istenen kurumun “**Kars Belediyesi**” olması gerektiğini, katılımcıların % 24,85’i ilk sırada, % 37,12’si ikinci sırada, % 23,31’i üçüncü sırada, % 9,20’i dördüncü sırada ve % 5,52’i de beşinci sırada olması gerektiğini bildirmiştir. Bu sonuçlardan şehrin markalaşma sürecine ikinci sırada öncülük etmesi istenen kurumun Kars Belediyesi olması gerektiği söylenebilir.

Kafkas Üniversitesinin şehir markalaşma sürecine öncülük etmesi gereken kurum olmasına yönelik görüşlerin tamamı Tablo 3.11’de sunulmuştur.

Tablo 3.11: Kafkas Üniversitesinin şehrin markalaşmasındaki yeri

Kafkas Üniversitesi	N	%
1. Sırada olmalı	52	15,95
2. Sırada olmalı	66	20,25
3. Sırada olmalı	87	26,69
4. Sırada olmalı	83	24,46
5. Sırada olmalı	39	12,65
Toplam	326	100

Şehrin markalaşma sürecine öncülük etmesi istenen kurumun “**Kafkas Üniversitesi**” olmasını katılımcılar % 15,95 ilk sırada, % 20,25 ikinci sırada, % 26,69 üçüncü sırada, % 24,46 dördüncü sırada ve % 12,65’i beşinci sırada olması gerektiğini bildirmiştir. Bu sonuçlardan şehrin markalaşma sürecine üçüncü sırada öncülük etmesi istenen kurumun Kafkas Üniversitesini olması gerektiği söylenebilir.

Kültür ve Turizm İl Müdürlüğünün şehir markalaşma sürecine öncülük etmesi gereken kurum olmasına yönelik görüşlerin tamamı Tablo 3.12’de sunulmuştur.

Tablo 3.12: Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü’nün şehrin markalaşmasındaki yeri

Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü	N	%
1. Sırada olmalı	27	8,28
2. Sırada olmalı	33	10,12
3. Sırada olmalı	42	12,88
4. Sırada olmalı	126	38,65
5. Sırada olmalı	98	30,07
Toplam	326	100

Şehrin markalaşma sürecine öncülük etmesi gereken kurumun “**Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü**” olması gerektiğini, katılımcılardan % 8,28’i ilk sırada, % 10,12’i ikinci sırada, % 12,88’i üçüncü sırada, % 38,65’i dördüncü sırada ve % 30,07’i beşinci sırada olması gerektiğini bildirmiştir. Bu sonuçlardan şehrin markalaşma sürecine dördüncü sırada öncülük etmesi istenen kurumun İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü’nün olması gerektiği söylenebilir.

Serhat Kalkınma Ajansının şehir markalaşma sürecine öncülük etmesi gereken kurum olmasına yönelik görüşlerinin tamamı Tablo 3.13’de sunulmuştur.

Tablo 3.13: Serhat Kalkınma Ajansının şehrin markalaşmasındaki yeri

Serhat Kalkınma Ajansı	n	%
1. Sırada olmalı	17	5,22
2. Sırada olmalı	16	4,91
3. Sırada olmalı	48	14,72
4. Sırada olmalı	75	23,00
5. Sırada olmalı	170	52,15
Toplam	326	100

Şehrin markalaşma sürecine öncülük etmesi gereken kurumun “**Serhat Kalkınma Ajansı**” olması gerektiğini, katılımcılardan % 5,22’si ilk sırada, %4,91’i ikinci sırada, % 14,72’si üçüncü sırada, % 23,00’ü dördüncü sırada ve % 52,15’i beşinci sırada olması gerektiğini bildirmiştir. Bu sonuçlardan şehrin markalaşma

sürecine beşinci sırada öncülük etmesi istenen kurumun Serhat Kalkınma Ajansı olması gerektiği söylenebilir.

Özet olarak Delphi I çalışmasında yer alan sorulardan 1. Soruya (Kars şehri, günümüzde hangi nitelikleri ile ön plana çıkmaktadır?) ilişkin 8 önerme, 2. Soruya (Kars halkının genel kişilik özellikleri hakkında neler söyleyebilirsiniz?) ilişkin 4 önerme, 3. Soruya (şehrin nitelikleri göz önüne alındığında, Kars'ın geleceği hakkında neler söyleyebilirsiniz?) ilişkin 7 önerme, 4. Soruya (sizce Kars amblemi içinde hangi sembol ve renkler yer almalıdır?) ilişkin 4 önerme, 5. Soruya (Kars bir insan olsaydı, nasıl bir kişiliğe sahip olurdu?) ilişkin 3 önerme ve açık uçlu sorulardan elde edilen 46 yeni önerme olmak üzere toplam 72 önermenin Delphi II turuna eklenmesi gerektiği anlaşılmıştır. Ayrıca bulgulara ilişkin genel verilerden şehrin markalaşmasında en iyi fırsatın kış turizmi olduğu (%97,70), markalaşmaya engel olacak en önemli unsurun şehrin bakımsızlığı (%88,40) olduğu belirlenmiştir. Şehri diğer yerlere nazaran daha önemli ve güçlü yapan en önemli özelliğinin kış turizmi açısından güçlü bir potansiyele sahip olmasıdır. Bununla birlikte Kars tek bir özelliği ile markalaşacak olsa bu özelliğinin tarihi ve kültürel zenginliğinin olması gerektiği anlaşılmaktadır. Ayrıca şehrin markalaşmasına öncülük etmesi istenen ilk kurumun Kars valiliği olduğu (%47,55) saptanmıştır.

3.8.3. Delphi Tur II Bulguları

Bu bölümde Delphi tur I 'den elde edilmiş olan 5 ana soruya ait (Kars şehri, günümüzde hangi nitelikleri ile ön plana çıkmaktadır?, Kars halkının genel kişilik özellikleri hakkında neler söyleyebilirsiniz?, Şehrin nitelikleri göz önüne alındığında, Kars'ın geleceği hakkında neler söyleyebilirsiniz?, Sizce Kars amblemi içinde hangi sembol ve renkler yer almalıdır?, Kars bir insan olsaydı, nasıl bir kişiliğe sahip olurdu?) Delphi Tur II. bulgularına yer verilmiştir.

3.8.3.1. Kars'ın Öne Çıkan Niteliklerinin İncelenmesi

On beş önermeden oluşan Kars'ın öne çıkan niteliklerine ilişkin katılımcıların verdikleri cevaplar Tablo 3.14'de sunulmuştur.

Tablo3.14: Kars’ın Günümüzde Öne çıkan Nitelikleri

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bir Hayvancılık Merkezidir.	n	10	22	21	172	114
	%	2,9	6,5	6,2	50,7	33,7
Özgün Bir Yemek Kültürü Vardır.	n	20	47	35	168	76
	%	5,8	13,5	10,1	48,6	22,0
Bölge Ulaşım Güzergâhlarının Kilit Noktasındadır.	n	37	96	59	103	46
	%	10,9	28,2	17,2	30,2	13,5
Sosyo - Kültürel Açından Kozmopolit Bir Yapıya Sahiptir.	n	14	34	25	155	110
	%	4,1	10,1	7,4	45,9	32,5
Su Kaynakları Zengindir.	n	24	55	59	143	60
	%	7,0	16,1	17,3	41,9	17,7
Kafkasya’ya Açılan Kapı Konumundadır.	n	13	24	27	165	109
	%	3,8	7,1	8,0	48,8	32,3
Bir Köy-Kenttir.	n	25	50	30	146	90
	%	7,3	14,7	8,7	42,8	26,5
Tarihi ve Kültürel Zenginliklere Sahip Bir Şehirdir.	n	6	15	10	172	136
	%	1,8	4,4	2,9	50,7	40,2
Farklı Etnik Kökenlerin Bir Arada Yaşadığı Şehirdir	n	8	12	17	151	150
	%	2,4	3,5	5,0	44,7	44,4
Yüksek Manevi Yapıya Sahip Evliyalar Şehridir.	n	18	25	45	167	82
	%	5,3	7,4	13,4	49,6	24,3
Sınır Ticareti Potansiyeline Sahip Bir Şehirdir.	n	20	38	38	150	85
	%	6,0	11,5	11,5	45,3	25,7
Ekonomik Desteğe İhtiyacı olan bir şehirdir.	n	11	7	11	116	191
	%	3,3	2,1	3,3	34,5	56,8
Kış Turizmi Açısından Güçlü Bir Potansiyele Sahiptir.	n	4	12	16	145	160
	%	1,1	3,5	4,6	43,3	47,5
Hak Ettiği Değeri Göremeyen Bir Şehirdir.	n	15	7	30	121	162
	%	4,4	2,1	9,0	36,1	48,4
Doğal Güzelliklere Sahip Bir Şehirdir.	n	13	39	32	164	94
	%	3,8	11,3	9,3	47,7	27,9

Tablo 3.14 incelendiğinde katılımcıların %91,3’ünün Kars’ın ekonomik yönden birçok desteğe ihtiyacı olduğunu düşündükleri görülmektedir. Bu bulgu Kars’ın gelişmesi ve halkın daha iyi bir refah düzeyine ulaşması için ekonomik desteğe ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu önermeyi ikinci sırada (%90,9) “Tarihi ve Kültürel Zenginliklere Sahip Bir Şehirdir” önermesi takip etmektedir. Elde edilen bu bulgu katılımcıların Kars’ın tarihi ve kültürel yönden birçok zenginliğe sahip olduğuna inandığını göstermektedir. Üçüncü sırada ise, “Kış Turizmi

Açısından Güçlü Bir Potansiyele Sahiptir” önermesi (%90,8) gelmektedir. Bu bulgu kış turizmi potansiyelinin değerlendirilmesi gerektiğini düşündürmektedir.

İlk üç önermeyi %89,1 ile farklı etnik kökenlerin bir arada yaşadığı bir şehir olduğu, %84,5 ile hak ettiği değeri göremeyen bir şehir olduğu, %84,4 ile hayvancılık merkezi olması, %81,1 ile Kafkasya’ya açılan kapı konumunda olması, %78,4 ile sosyo - kültürel açıdan kozmopolit bir yapıya sahip olması, %75,6 ile doğal güzelliklere sahip bir şehir olması, %73,9 ile yüksek manevi yapıya sahip evliyalık şehir olması %71,0 ile sınır ticareti potansiyeline sahip bir şehir olması, %70,6 ile özgün yemek kültürünün olduğu, %69,3 ile bir köy-kenttir olduğu, %43,7 ile bölge ulaşım güzergâhlarının kilit noktasında olması, %59,6 ile su kaynaklarının zengin olduğu takip etmektedir.

3.8.3.2. Kars İnsanın Genel Kişilik Özelliklerinin İncelenmesi

On beş önermeden oluşan Kars halkının genel kişilik özelliklerine ilişkin katılımcıların verdikleri cevaplar Tablo 3.15’te sunulmuştur.

Tablo 3.15: Kars Halkının Genel Kişilik Özellikleri

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kars Halkı, Sıcakkanlıdır.	n	20	35	44	152	92
	%	5,8	10,2	12,8	44,3	26,9
Kars Halkı, Kavgacıdır.	n	49	86	81	83	43
	%	14,3	25,1	23,7	24,3	12,6
Kars Halkı, Yardımseverdir.	n	9	31	58	161	82
	%	2,6	9,1	17,0	47,2	24,1
Kars Halkı, Medenidir.	n	22	37	77	136	73
	%	6,4	10,7	22,3	39,4	21,2
Kars Halkı, Seçim Dönemlerinde Etnik Milliyetçidir.	n	13	27	71	109	111
	%	3,9	8,2	21,5	32,9	33,5
Kars Halkı, Kültürlüdür.	n	11	43	86	142	61
	%	3,2	12,5	25,1	41,4	17,8
Kars Halkı, Eğitimsizdir.	n	44	124	82	67	28
	%	12,8	35,9	23,8	19,4	8,1
Kars Halkı, Cömerttir.	n	13	36	52	171	70
	%	3,8	10,5	15,2	50,0	20,5
Kars Halkı, Menfaatçidir.	n	53	107	80	67	32
	%	15,6	31,6	23,6	19,8	9,4
Kars Halkı, Tez Canlıdır.	n	17	63	99	114	49
	%	5,0	18,4	28,9	33,3	14,4

Kars Halkı, Ağırbaşlıdır.	n	19	44	81	140	55
	%	5,6	13	23,9	41,3	16,2
Kars Halkı, Yabancı Hayranıdır.	n	22	43	92	97	84
	%	6,5	12,7	27,2	28,7	24,9
Kars Halkı, Hoşgörülüdür.	n	15	31	49	170	76
	%	4,4	9,1	14,4	49,9	22,3
Kars Halkı, Tembeldir.	n	41	99	65	73	65
	%	12,0	28,7	19,0	21,3	19,0
Kars Halkı, Misafirperverdir.	n	11	19	39	163	112
	%	3,2	5,5	11,3	47,4	32,6

Tablo 3.15’de yer alan Kars halkının genel kişilik özelliklerine bakıldığında halkın öncelikli olarak ön plana çıkan niteliğinin (%80,0), “Kars Halkı Misafirperverdir” önermesi olduğu görülmektedir. Elde edilen değerlere göre katılımcılar, Kars halkının genel olarak misafirperver bir yapıya sahip oldukları noktasında mutabık görülmektedirler. Kars halkına ilişkin öne çıkan ikinci niteliği (%72,2), “Kars Halkı Hoşgörülüdür” önermesinin olduğu görülmektedir. Elde edilen değerlere göre katılımcılar, Kars halkının ilişkilerinde candan, hoşgörülü ve sıcak davranışlar gösterdiği noktasında mutabık oldukları görülmektedir. “Kars Halkı Yardımseverdir” önermesine verilen cevaplardan Kars halkının öne çıkan üçüncü niteliğinin (%71,3), yardımsever olduğu anlaşılmaktadır.

İlk üç önermeyi %71,2 ile Kars halkının sıcakkanlı olduğu, %70,5 ile cömert olduğu, %66,4 ile seçim dönemlerinde etnik milliyetçi davrandığı, %60,6 ile medeni olduğu, %59,2 ile kültürlü olduğu, %57,5 ile ağırbaşlı olduğu, %53,6 ile yabancı hayranı olduğu %47,7 ile tez canlı olduğu, %40,3 ile tembel olduğu %36,9 ile kavgacı olduğu %29,2 ile menfaatçi olduğu, %27,5 ile eğitimsiz olduğu takip etmektedir.

3.8.3.3. Kars Amblemi İçinde Yer Alabilecek Sembol ve Figürler

On beş önermeden oluşan Kars Amblemi içinde yer alabilecek sembol ve figürlere ilişkin katılımcıların verdikleri cevaplar Tablo 3.16’de sunulmuştur.

Tablo 3.16: Kars Ambleminde yer alması istenen sembol ve figürler

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kars Kalesi	n	14	14	16	147	152
	%	4,1	4,1	4,6	42,9	44,3
Gazi Kars Yazısı	n	34	45	53	113	82
	%	10,4	13,8	16,1	34,6	25,1
Kafkas Halk Dansları	n	45	62	54	84	75
	%	14,1	19,4	16,8	26,3	23,4
Kars Âşıkları	n	43	68	64	87	57
	%	13,5	21,3	20,0	27,3	17,9
Sultan Alparslan'ı Simgeleyen Bir Sembol	n	46	63	87	70	52
	%	14,5	19,8	27,3	22,0	16,4
Ebu'l Hasan Harakan-i Hz.	n	34	58	50	93	96
	%	10,3	17,5	15,1	28,1	29,0
Kar ve Kayak Figürleri	n	23	33	44	139	96
	%	6,9	9,9	13,1	41,5	28,7
Anı Antik Kenti	n	21	28	38	149	101
	%	6,2	8,3	11,3	44,2	30,0
Sarıkamış Olayını Anımsatan Bir Simge	n	26	35	39	131	106
	%	7,7	10,4	11,6	38,9	31,5
Kafkas Kartalı	n	47	74	61	87	50
	%	14,7	23,2	19,1	27,3	15,7
Kaz Figürü	n	61	72	55	104	43
	%	18,2	21,5	16,4	31,0	12,9
Kars Balı ve Kafkas Arısı	n	45	68	66	93	57
	%	13,7	20,7	20,0	28,3	17,3
Tarihi Kars Evleri	n	35	76	66	93	54
	%	10,8	23,5	20,3	28,7	16,7
Ucube Heykeller (İnsanlık Anıtı)	n	116	76	58	55	18
	%	35,9	23,5	18,0	17,0	5,6

Tablo 3.16 incelendiğinde Kars'ı simgeleyecek amblemin oluşturulmasına ilişkin ön plana çıkan ilk önermenin (%87,2), “Kars Kalesi” önermesi olduğu görülmektedir. Elde edilen değerlere göre katılımcılar, Kars'ı simgeleyecek görsel şemada Kars kalesinin olması noktasında mutabık oldukları görülmektedirler.

Kars'ı simgeleyecek amblemin oluşturulmasına ilişkin ön plana çıkan ikinci önerme (%74,2), “Anı Antik Kenti” önermesi olmuştur.

Kars'ı simgeleyecek ambleminde yer alması istenilen üçüncü simgenin (%70,4) “Sarıkamış Olayını Anımsatan Bir Simge” olması istenildiği anlaşılmaktadır. Elde edilen değerlere göre katılımcılar, Kars'ı simgeleyecek görsel şemada kullanılacak üçüncü amblemin bir hüznün ve felaket niteliindeki Sarıkamış olayının olması noktasında mutabık oldukları görülmektedir.

ilk üç önermeyi %70,2 ile kar ve kayak figürleri, %59,7 ile Gazi Kars yazısı, %57,1 ile Ebu'l Hasan Harakan-i Hz., %49,7 ile Kafkas halk dansları %45,2 ile Kars âşıkları, %45,6 ile Kars balı ve Kafkas arısı, %45,4 ile tarihi Kars evleri %43,9 ile kaz figürü, %43,0 ile Kafkas kartalı, %38,4 ile sultan Alparslan'ı simgeleyen bir sembol, %22,6 ile ucube heykeller (İnsanlık anıtı) takip etmektedir.

Elde edilen verilerden Katılımcıların Kars şehir markası için önerdikleri görsel öğeleri üzerinde yüksek düzeyli bir fikir birliği içinde oldukları söylenemez. Tablo 3.16'ya göre Kars'ın amblemini oluşturacak simgelerin Kars kalesi, kar ve kayak figürleri, Anı antik kenti ve Sarıkamış olayını anımsatan bir simge olabileceği bilgilerine ulaşılabilmektedir.

3.8.3.4. Kars'ın gelecekteki konumu

On beş önermeden oluşan **Kars'ın gelecekteki konumuna** ilişkin katılımcıların verdikleri cevaplar Tablo 3.17'de sunulmuştur.

Tablo 3.17: Kars'ın gelecekteki konumu

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Uluslararası Hayvancılık Merkezi olabilir.	n	10	31	24	152	123
	%	2,9	9,1	7,1	44,7	36,2
Kış Turizm Merkezi olabilir.	n	3	14	13	176	138
	%	0,9	4,1	4,0	51,0	40,0
Türkiye'nin En Önemli Et Entegre Merkezi olabilir	n	8	20	48	136	120
	%	2,4	6,0	14,5	41,0	36,1
Sınır Ticareti Yapan Bir Şehir olabilir	n	12	27	33	152	115
	%	3,5	8,0	9,7	44,8	34,0
Serbest Ticaret Bölgesi olabilir.	n	13	30	53	145	97
	%	3,8	8,9	15,7	42,9	28,7
Kültür ve Sanat Şehri olabilir.	n	12	27	42	165	92
	%	3,6	8,0	12,4	48,8	27,2
Kafkasya'nın Kilit Merkezi olabilir.	n	13	29	43	155	90
	%	3,9	8,8	13,0	47,0	27,3
Üreten Ve Kendine Yeten Bir Şehir olabilir.	n	15	37	67	130	86
	%	4,5	11,0	20,0	38,8	25,7
Önemli Bir Ticaret Merkezi olabilir.	n	14	50	51	152	67
	%	4,2	15,0	15,2	45,5	20,1
Üniversite Şehri olabilir.	n	24	41	48	155	70
	%	7,1	12,1	14,2	45,9	20,7

Organik Tarım Merkezi olabilir.	n	21	47	44	138	78
	%	8,1	14,1	13,1	41,3	23,4
Bölgenin Ulaşım ve Lojistik Üssü olabilir.	n	20	45	37	150	89
	%	5,9	13,2	10,9	44,0	26,1
Hızlı Trenle Ulaşım Sağlanan Bir Şehir olabilir.	n	11	11	33	153	129
	%	3,3	3,3	9,8	45,4	38,2
Festivaller Şehri olabilir.	n	27	35	34	154	93
	%	7,9	10,2	9,9	44,9	27,1

Kars'ın vizyonuna ilişkin düşüncelerin ortaya konulmasının amaçlandığı bu araştırma sorusunun sonuçlarına göre katılımcılar, Kars'ın gelecekte en çok (%91,0) “Kış Turizm Merkezi” olmasını istedikleri görülmektedir. Aynı şekilde araştırmaya ait Kars günümüzde hangi nitelikleri ile öne çıkmaktadır sorusuna verilen cevaplarda (%90,8), katılımcılar şehrin kış turizmi açısından güçlü bir potansiyele sahip olduğu yönünde mutabık olmuşlardır. Bu sonuçlardan şehrin yöneticilerinin, Kars'ı kış turizmi yönünden oldukça yüksek bir potansiyele sahip bir şehir olarak düşündükleri ve gelecekte de şehrin kış turizm merkezi olması gerektiği noktasında hemfikir oldukları anlaşılmaktadır.

“Hızlı Trenle Ulaşım Sağlanan Bir Şehir olabilir” önermesine verilen cevaplardan katılımcıların Kars'ın gelecekte en çok istenen ikinci (%83,6) düşüncenin hızlı trenle ulaşım yapan bir şehir olması yönünde hem fikir oldukları anlaşılmaktadır.

Katılımcıların üzerinde en fazla mutabık oldukları üçüncü (%80,9) düşünceye göre, Kars, “Uluslararası Hayvancılık Merkezi” olmalıdır. Burada dikkat edilmesi gerekenin şehrin bir hayvancılık üretim alanı olarak değil, “modern” hayvancılık uygulamalarının yapıldığı bir merkez olması yönünde bir fikir birliğinin olmasıdır.

İlk üç önermeyi %78,8 ile sınır ticareti yapan bir şehir olabileceği, %77,1 ile Türkiye'nin en önemli et entegre merkezi olabileceği, %76,0 ile kültür ve sanat şehri olabileceği, %74,3 ile Kafkasya'nın kilit merkezi olabileceği, %72,0 festivaller şehri olabileceği, %71,6 ile serbest ticaret bölgesi olabileceği, %70,1 ile bölgenin ulaşım ve lojistik üssü olabileceği, %66,6 ile üniversite şehri olabileceği, %65,6 ile önemli bir ticaret merkezi olabileceği, %64,7 ile organik tarım merkezi olabileceği ve %64,5 ile üreten ve kendine yeten bir şehir olabileceği takip etmektedir.

Analiz sonuçlarından Kars'a atfedilen potansiyel gelişme alanlarının çoğunun, katılımcıların tamamı tarafından kabul gördüğüne varılabilmektedir. Bu

durum katılımcıların, Kars'ı pek çok yönden gelişme potansiyeli yüksek bir şehir olarak algıladıklarının bir göstergesidir.

3.8.3.5. Kars bir insan olsaydı nasıl bir kişiliğe sahip olurdu?

On beş önermeden oluşan **Kars'ın kişiliğine** ilişkin katılımcıların verdikleri cevaplar Tablo 3.18'de sunulmuştur.

Tablo 3.18: Kars'ın sahip olduğu kişisel özellikler

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Sıcakkanlı bir insan olurdu.	n	29	34	31	147	94
	%	8,7	10,1	9,3	43,9	28,1
Umursamaz bir insan olurdu.	n	66	104	65	64	29
	%	20,1	31,7	19,8	19,5	8,9
Misafirperver bir insan olurdu.	n	10	20	30	168	104
	%	3,0	6,0	9,0	50,6	31,4
Cömert bir insan olurdu.	n	14	36	40	146	100
	%	4,2	10,8	15,6	41,9	27,5
Efsaneleri olan bir insan olurdu.	n	19	68	71	93	72
	%	5,9	21,1	22	28,7	22,3
Askeri ve savaşçı özellikleri olan bir insan olurdu.	n	27	72	83	76	66
	%	8,3	22,2	25,6	23,5	20,4
Otoriter kişiliğe sahip bir insan olurdu.	n	20	80	83	79	62
	%	6,2	24,7	25,6	24,4	19,1
Soğuk karakterli bir insan olurdu.	n	46	89	84	67	41
	%	14,1	27,2	25,7	20,5	12,5
Asil bir insan olurdu.	n	15	44	37	139	95
	%	4,5	13,3	11,2	42,1	28,8
Üşümüş bir insan olurdu.	n	31	92	64	68	74
	%	9,4	28	19,5	20,7	22,4
Sanatsever bir insan olurdu.	n	23	51	99	103	51
	%	7	15,6	30,3	31,5	15,6
Sahipsiz bir insan olurdu.	n	58	67	63	77	66
	%	17,5	20,2	19	23,3	20
Karamsar bir insan olurdu.	n	50	79	93	60	44
	%	15,3	24,2	28,5	18,4	13,6
Yardımsaver bir insan olurdu.	n	15	23	45	160	88
	%	4,5	6,9	13,6	48,3	26,7

Kentin marka kişiliğinin karakteristiklerini ortaya koyma amacı güden bu araştırma sorusuna verilen yanıtlara göre, “Kars bir insan olsaydı, en çok (%82,0) misafirperver bir insan olurdu.” Kars'a en çok yakıştırılan ikinci (%75,0) insani

özellik “yardımsever” olarak bulunmuştur. Buradan, katılımcıların, Kars markasında “yardımsever” temasını da görmek istedikleri söylenebilir. “Sıcakkanlı olurdu” önermesi, Kars marka kişiliği konusunda üzerinde en çok (%72,0) fikir birliği sağlanan üçüncü özellik olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcılar, Kars’ı bir insan olarak düşündüklerinde, zihinlerinde sevecen, cana yakın ve sıcakkanlı bir kişilik canlanmaktadır.

İlk üç önermeyi %70,9 ile asil bir insan olacağı, %69,4 ile cömert bir insan olacağı, %51,0 ile efsaneleri olan bir insan olacağı, %47,1 ile sanatsever bir insan olacağı, %43,9 ile askeri ve savaşçı özellikleri olan bir insan olacağı %43,5 ile otoriter kişiliğe sahip bir insan olacağı, %43,3 ile sahipsiz bir insan olacağı, %43,1 ile üşümüş bir insan olacağı, %33,0 ile soğuk karakterli bir insan olacağı, %32,0 ile karamsar bir insan olacağı ve %28,4 ile umursamaz bir insan olacağı takip etmektedir.

3.8.4. Temel Bileşenler Analizi Bulguları

Bu bölümde, faktör analizi kullanılarak Delphi Anketi Tur – II sonucunda elde edilen verilerin faktör yapısı incelenerek, her bir araştırma sorusuna bağlı olarak üretilen önermelerin birlikte işaret ettiği ortak, tematik faktörler belirlenmiştir.

3.8.4.1. Faktör Analizi

Faktör analizi, bir grup değişken arasındaki ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet biçimde sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir analiz türüdür (Kurtuluş, 1996: 482). Faktör analizinde, değişkenler arası ilişkileri sayısal olarak ifade eden korelasyon matrisi kullanılarak faktörler inşa edilmektedir. Faktör yüklerinin büyüklüklerinden yola çıkarak da faktörler üzerine yorumlar yapılmaktadır (Seber, 1984: 210; Aktaran, Yılmaz, 2011: 42). Bu analiz aynı zamanda birbiriyle ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek amacıyla da kullanılmaktadır (Özdamar, 2004: 235). Özet olarak faktör analizinin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlar, değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkarmaktır (Özdamar, 2004: 235).

Faktör analizinde dört temel aşama söz konusudur. Bunlar; veri setinin faktör analizi için uygunluğunun değerlendirilmesi (KMO ve Barlett testleri ile), faktörlerin

elde edilmesi, faktörlerin rotasyonu ve faktörlerin isimlendirilmesidir (Yılmaz, 2011: 42).

Bu çalışmaya ait araştırma sorularında hem bir biriyle aynı anlama gelebilecek maddeleri saptamak hem de soru ve önermelerin hangi faktörler altında toplandığını belirleyebilmek için her bir araştırma sorusu ve ona bağlı önermelerin faktör yapısı sırası ile incelenmiştir. Faktör yükleri incelenirken 0,40 ve üzeri faktör yükleri dikkate alınmıştır (Hair vd., 1995: 385; Aktaran, Yavuz, 2007: 94). Bu nedenle, mutlak değeri 0,4'ten küçük olan faktör yüklerine analiz sonuç tablolarında yer verilmemiştir. Ayrıca, iki faktöre birden yüklenen önermeler dikkate alınmamıştır.

Benzer şartlar altında benzer yanıtların alınması gerektiği düşüncesine dayanan Alpha (α) değeri, bir güvenilirlik ya da tutarlılık katsayısıdır. Alpha (α) değerinin yüksek olması faktör analizine konu edilen değişkenler grubu içindeki değişkenlerin araştırma amacına uygunluğunun bir göstergesi olarak kabul edilir. Sosyal Bilimler alanında Alpha değerinin en az "0,70" olması tercih edilir (Ucla, 2006). Her bir araştırma sorusuna bağlı olarak üretilen önermelere verilen yanıtların güvenilirlik analizi sonuçları, yapılacak bir faktör analizinin sonuçlarının, güvenilir sayılacağını göstermektedir.

Bu çalışmada faktör yapısı incelenerek araştırma sorularının cronbach alfa katsayıları hesaplanarak güvenilirlikleri belirlenmiştir.

3.8.4.1.1. Kars'ın Günümüzde Öne Çıkan Niteliklerine İlişkin Faktörler

Birinci araştırma sorusuna ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda, Kars'ın günümüzde öne çıkan niteliklerine ilişkin faktörlerin KMO değeri 0,853 olarak belirlenmiştir, bu değer örnek sayısının yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett testi sonuçları ise X^2 :1118,513, p: 0.00 olarak saptanmıştır. Bu sonuçlar veri setinin faktör analizinin uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.19'da yer almaktadır.

Tablo 3.19: Kars'ın Günümüzde Öne Çıkan Niteliklerine İlişkin Faktörler

Faktörler n: 346	Faktör yükleri	Öz değerler	Açıklanan Varyans (%)	Birikimli Varyans (%)
Faktör 1: Ekonomik ve Yerel Nitelikler		4,567	30,445	30,445
Özgün Bir Yemek Kültürü Vardır.	,673			
Bölge Ulaşım Güzergâhlarının Kilit Noktasındadır.	,645			
Sınır Ticareti Potansiyeline Sahip Bir Şehirdir.	,578			
Yüksek Manevi Yapıya Sahip Evliyalar Şehridir.	,551			
Su Kaynakları Zengindir.	,543			
Kafkasya'ya Açılan Kapı Konumundadır.	,482			
Bir Hayvancılık Merkezidir.	,464			
Faktör 2: Turizm ve Kültürel Nitelikler		1,630	10,869	41,314
Farklı Etnik Kökenlerin Bir Arada Yaşadığı Bir Şehirdir.	,723			
Kış Turizmi Açısından Güçlü Bir Potansiyele Sahiptir.	,682			
Hak Ettiği Değeri Göremeyen Bir Şehirdir.	,672			
Tarihi ve Kültürel Zenginliklere Sahip Bir Şehirdir.	,654			
Ekonomik Desteğe İhtiyacı olan bir şehirdir.	,640			
Sosyo - Kültürel Açıdan Kozmopolit Bir Yapıya Sahiptir	,555			
Doğal Güzelliklere Sahip Bir Şehirdir.	,512			
Bir köy kenttir.	-,469			
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
KMO: 0,853 Barlett: Ki^2 : 1118,513, P: 0.00 Açıklanan Varyans: %41,314 Alfa: 0,81				

Yapılan faktör analizinde Kars'ın günümüzde öne çıkan nitelikleri boyutunda öz değer 1'in üzerinde olan 2 faktörlü yapı saptanmıştır. Bu yapıya göre Kars'ın günümüzde öne çıkan nitelikleri açıklanan varyansı %41,314 olan, ekonomik ve yerel nitelikler ile turizm ve kültürel nitelikler olmak üzere 2 alt boyuttan oluşmaktadır (Şekil 3.3). Adlandırma yapılırken farklı faktörlere yüklenen değişkenler dikkate alınmamış sadece tek bir faktöre yüklenen değişkenler dikkate alınmıştır. Nitelik alt boyutunun Cronbach's α katsayısı 0,81 olarak saptanmıştır. Bu değer yapının geçerli olduğunu desteklemektedir.

Şekil 3.3: Birinci Araştırma Sorusuna Bağlı Faktörler

A	B	C
Kars'ın Günümüzde Öne Çıkan Nitelikleri	Özgün Bir Yemek Kültürü Vardır. Bölge Ulaşım Güzergâhlarının Kilit Noktasındadır. Sınır Ticareti Potansiyeline Sahip Bir Şehirdir. Yüksek Manevi Yapıya Sahip Evliyalar Şehridir. Su Kaynakları Zengindir. Kafkasya'ya Açılan Kapı Konumundadır. Bir Hayvancılık Merkezidir.	Ekonomik ve Yerel Nitelikler
	Farklı Etnik Kökenlerin Bir Arada Yaşadığı Bir Şehirdir. Kış Turizmi Açısından Güçlü Bir Potansiyele Sahiptir. Hak Ettiği Değeri Göremeyen Bir Şehirdir. Tarihi ve Kültürel Zenginliklere Sahip Bir Şehirdir. Ekonomik Desteğe İhtiyacı olan bir şehirdir. Sosyo - Kültürel Açından Kozmopolit Bir Yapıya Sahiptir Doğal Güzelliklere Sahip Bir Şehirdir. Bir köy kentir..	Turizm ve Kültürel Nitelikler

3.8.4.1.2. Kars İnsanın Genel Kişilik Özelliklerine İlişkin Faktörler

İkinci araştırma sorusuna ilişkin olarak yapılan faktör analizi sonuçlarında, Kars insanının genel kişilik özellikleri boyutunun KMO değeri 0,893 olarak belirlenmiştir, bu değer örnek sayısının yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett testi sonuçları ise X^2 : 1997,028, p: 0.00 olarak saptanmıştır. Bu sonuçlar veri setinin faktör analizinin uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.20'de yer almaktadır.

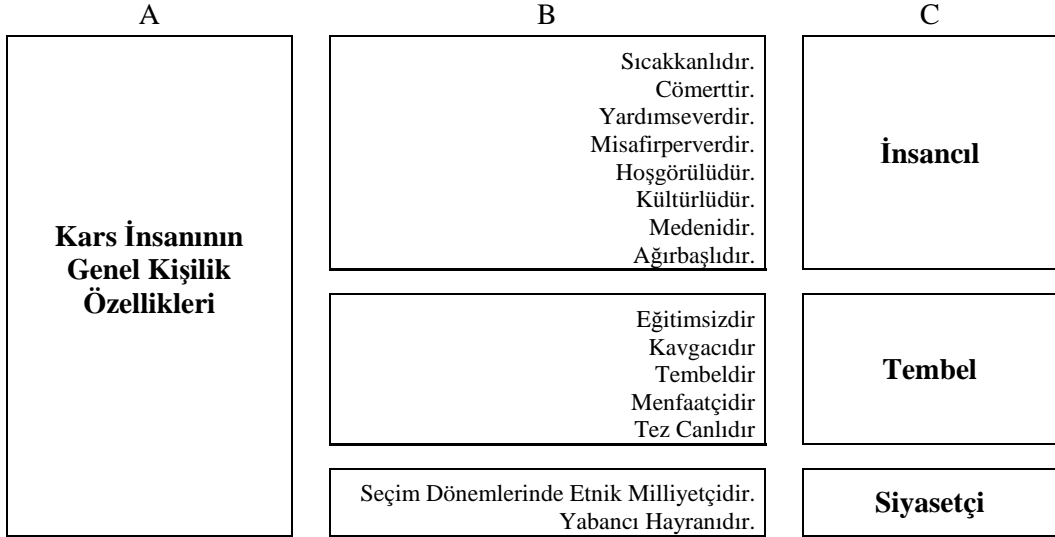
Tablo 3.20: Kars İnsanın Genel Kişilik Özelliklerine İlişkin Faktörler

Faktörler n: 346	Faktör yükleri	Öz değerler	Açıklanan Varyans (%)	Birikimli Varyans (%)
Faktör 1: İnsancıl		5,679	37,857	37,857
Sıcakkanlıdır.	,811			
Cömerttir.	,843			
Yardımsesverdir.	,810			
Misafirperverdir.	,807			
Hoşgörülüdür.	,806			
Kültürlüdür.	,743			
Medenidir.	,737			
Ağırbaşlıdır.	,706			
Faktör 2: Tembel		2,324	15,495	53,353
Eğitimsizdir	,731			
Kavgacıdır	,651			
Tembeldir	,641			

Menfaatçidir	,619			
Tez Canlıdır.	-,536			
Faktör 3: Siyasetçi		1,019	6,796	60,149
Seçim Dönemlerinde Etnik Milliyetçidir.	,767			
Yabancı Hayranıdır.	,703			
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
KMO: 0,893 Barlett Ki ² : 1997,028,P: 0.00 Açıklanan varyans: %60,149 Alfa: 0,84				

Yapılan faktör analizinde, Kars insanının genel kişilik özellikleri boyutunda öz değer 1'in üzerinde 3 faktörlü yapı saptanmıştır. Bu yapıya göre Kars insanının genel kişilik özellikleri açıklanan varyansı % 60,149 olan insancıl, tembel ve siyasetçi olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır (Şekil 3.4). Kars insanının genel kişilik özellikleri boyutunun Cronbach's alpha katsayısı 0,84 olarak saptanmıştır. Bu değer yapının geçerli olduğunu desteklemektedir.

Şekil 3.4: İkinci Araştırma Sorusuna Bağlı Faktörler



3.8.4.1.3. Kars Amblemi İçerisinde Yer Alması Beklenen Unsurlar

Üçüncü araştırma sorusuna ilişkin yapılan faktör analizi sonuçlarında, Kars'ın amblemine ilişkin boyutun KMO değeri 0,850 olarak belirlenmiştir, bu değer örnek sayısının yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett testi sonuçları ise $X^2:1502,123$, p: 0.00 olarak saptanmıştır. Bu sonuçlar veri setinin faktör analizinin uygun olduğunu

göstermektedir. Faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.21’de yer almaktadır.

Tablo 3.21: “Kars Amblemi” Unsurlarına İlişkin Faktörler

Faktörler n: 346	Faktör Yükleri	Öz Değerler	Açıklanan Varyans (%)	Birikimli Varyans (%)
Faktör 1: Folklorik ve Tarihsel		5,200	37,144	37,144
Karlı Âşıklar	,773			
Kars Balı ve Kafkas Arısı	,756			
Kafkas Halk Dansları	,716			
Tarihi Kars Evleri	,703			
Gazi Kars Yazısı	,641			
Kaz Figürü	,623			
Kafkas Kartalı	,610			
Ebu’l Hasan Harakan-İ Hz.	,590			
Anı Antik Kenti	,554			
Kar ve Kayak Figürleri	,553			
Kars Kalesi	,493			
Sarıkamış Olayını Anımsatan Bir Simge	,483			
Faktör 2: Siyasi		1,561	11,148	48,292
Sultan Alparslan’ı Simgeleyen Bir Sembol.	,580			
Ucube Heykeller (İnsanlık Anıtı)	-,533			
Extraction Method: Principal Component Analysis.				
KMO: 0,850 Barlett Ki ² : 1502,123,P: 0.00 Açıklanan varyans: %48,292 Alfa: 0,87				

Yapılan faktör analizinde, Kars’ın amblemine ilişkin boyutta öz değer 1’in üzerinde 2 faktörlü yapı saptanmıştır. Bu yapıya göre Kars’ın amblemine ilişkin boyutunun açıklanan varyansı % 48,292 olan folklorik ve tarihsel ile siyasi olmak üzere 2 alt boyut bulunmaktadır (Şekil 3.5). Adlandırma yapılırken farklı faktörlere yüklenen değişkenler dikkate alınmamış sadece tek bir faktöre yüklenen değişkenler dikkate alınmıştır. Kars’ın amblemine boyutunun Cronbach's alpha katsayısı 0,87 olarak saptanmıştır. Bu değer yapının geçerli olduğunu desteklemektedir.

Şekil 3.5: Üçüncü Araştırma Sorusuna Bağlı Faktörler

A	B	C
<p>Kars Amblemindeki Sembol ve Figürler</p>	<p>Karlı Aşıklar Kars Balı ve Kafkas Arısı Kafkas Halk Dansları Tarihi Kars Evleri Gazi Kars Yazısı Kaz Figürü Kafkas Kartalı Ebu'l Hasan Harakan-İ Hz. Anı Antik Kenti Kar ve Kayak Figürleri Kars Kalesi Sarıkamış Olayını Anımsatan Bir Simge</p>	<p>Folklorik ve Tarihsel</p>
	<p>Sultan Alparslan'ı Simgeleyen Bir Sembol. Ucube Heykeller (İnsanlık Anıtı)</p>	<p>Siyasi</p>

3.8.4.1.4. Kars'ın Geleceğine İlişkin Faktörler

Dördüncü araştırma sorusuna ilişkin yapılan faktör analizi sonuçlarında, Kars'ın geleceğine ilişkin faktörler boyutunun KMO değeri 0,926 olarak belirlenmiştir, bu değer örnek sayısının yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett testi sonuçları ise X^2 : 2401,190, p: 0.00 olarak saptanmıştır. Bu sonuçlar veri setinin faktör analizinin uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.22'de yer almaktadır.

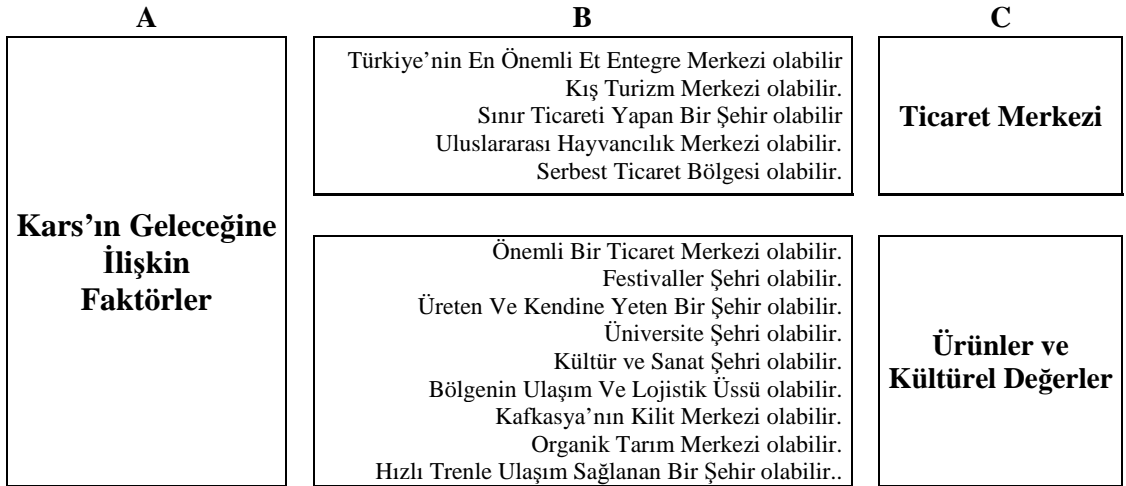
Tablo 3.22: Kars'ın Geleceğine İlişkin Faktörler

Faktörler n: 346	Faktör Yükleri	Öz Değerler	Açıklanan Varyans (%)	Birikimli Varyans (%)
Faktör 1: Ticari Merkez		7,099	50,709	50,709
Türkiye'nin En Önemli Et Entegre Merkezi olabilir	,840			
Kış Turizm Merkezi olabilir.	,776			
Sınır Ticareti Yapan Bir Şehir olabilir	,769			
Uluslararası Hayvancılık Merkezi olabilir.	,761			
Serbest Ticaret Bölgesi olabilir.	,673			
Faktör 2: Ürünler ve Kültürel Değerler		1,359	9,704	60,413
Önemli Bir Ticaret Merkezi olabilir.	,783			
Festivaller Şehri olabilir.	,747			
Üreten Ve Kendine Yeten Bir Şehir olabilir.	,722			
Üniversite Şehri olabilir.	,704			
Kültür ve Sanat Şehri olabilir.	,649			

Bölgenin Ulaşım Ve Lojistik Üssü olabilir.	,626			
Kafkasya'nın Kilit Merkezi olabilir.	,620			
Organik Tarım Merkezi olabilir.	,568			
Hızlı Trenle Ulaşım Sağlanan Bir Şehir olabilir.	,518			
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
KMO: 0,926 Barlett: Ki ² : 2401,190,P: 0.00 Açıklanan varyans: %60,413 Alfa: 0,92				

Yapılan faktör analizinde, Kars'ın geleceğine ilişkin faktörler boyutunda öz değer 1'in üzerinde 2 faktörlü yapı saptanmıştır. Bu yapıya göre Kars'ın geleceğine ilişkin genel özellikleri açıkladığı varyansı % 60,413 olan Ticari Merkezi ile Ürünler ve Kültürel Değerler olmak üzere 2 alt boyuttan oluşmaktadır (Şekil 3.6). Kars'ın geleceğine ilişkin faktörler boyutunun Cronbach's alpha katsayısı 0,92 olarak saptanmıştır. Bu değer yapının geçerli olduğunu desteklemektedir.

Şekil 3.6: Dördüncü Araştırma Sorusuna Bağlı Faktörler



3.8.4.1.5. Kars'ın Kişiliğine İlişkin Faktörler

Beşinci araştırma sorusuna ilişkin yapılan faktör analizi sonuçlarında, Kars'ın kişiliğine ilişkin faktörler boyutunun KMO değeri 0,845 olarak belirlenmiştir, bu değer örnek sayısının yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett testi sonuçları ise X^2 : 1620,284, p: 0.00 olarak saptanmıştır. Bu sonuçlar veri setinin faktör analizinin

uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.23'de yer almaktadır.

Tablo 3.23: Kars'ın Kişiliğine İlişkin Faktörler

Faktörler n: 346	Faktör Yükleri	Öz Değerler	Açıklanan Varyans (%)	Birikimli Varyans (%)
Faktör 1:Hoşgörülü ve Yardımsever		4,663	33,306	33,306
Yardımsever bir insan olurdu.	,860			
Misafirperver bir insan olurdu.	,808			
Cömert bir insan olurdu.	,807			
Sıcakkanlı bir insan olurdu.	,760			
Sanatsever bir insan olurdu.	,674			
Asil bir insan olurdu.	,651			
Faktör 2: Yalnız		2,327	16,619	49,925
Sahipsiz bir insan olurdu	,858			
Karamsar bir insan olurdu	,842			
Umursamaz bir insan olurdu	,537			
Faktör 3: Savaşçı		1,306	9,327	59,253
Askeri ve savaşçı özellikleri olan bir insan olurdu.	,706			
Soğuk karakterli bir insan olurdu	-,670			
Otoriter kişiliğe sahip bir insan olurdu.	,628			
Efsaneleri olan bir insan olurdu.	,498			
Üşümüş bir insan olurdu	-,454			
Extraction Method: Principal Component Analysis.				
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
KMO: 0,845		Barlett Ki ² : 1620,284,P: 0.00		
Açıklanan varyans: %59,253		Alfa: 0,80		

Yapılan faktör analizinde, Kars'ın kişiliğine ilişkin faktörler boyutunda öz değer 1'in üzerinde 3 faktörlü yapı saptanmıştır. Bu yapıya göre Kars'ın genel kişilik özellikleri açıklanan varyansı % 59,253 olan hoşgörülü ve yardımsever, yalnız ve savaşçı olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır (Şekil 3.7). Kars'ın geleceğine ilişkin faktörler boyutunun Cronbach's alpha katsayısı 0,80 olarak saptanmıştır. Bu değer yapının geçerli olduğunu desteklemektedir.

Şekil 3.7: Beşinci Araştırma Sorusuna Bağlı Faktörler

A	B	C
Kars'ın Genel Kişilik Özellikleri	Yardımsever bir insan olurdu. Misafirperver bir insan olurdu. Cömert bir insan olurdu. Sıcakkanlı bir insan olurdu. Sanatsever bir insan olurdu. Asil bir insan olurdu.	Hoşgörülü ve Yardımsever
	Sahipsiz bir insan olurdu Karamsar bir insan olurdu Umursamaz bir insan olurdu	Yalnız
	Askeri ve savaşı özellikleri olan bir insan olurdu. Soğuk karakterli bir insan olurdu Otoriter kişiliğe sahip bir insan olurdu. Efsaneleri olan bir insan olurdu. Üşümüş bir insan olurdu	Savaşı

Yapılan araştırma sonucunda Kars'ın bileşenleri tespit edilmiştir. Bileşenlerinin oluşturulmasında kullanılan 5 temel soruya ilişkin yapılan faktör analizi neticesinde bileşenlerine ilişkin tematik yapı modeli oluşturulmuştur. Bileşenlerinin özet bir şekilde tablolaştırıldığı yapı modeli şekil 3.8'de sunulmuştur. Tematik yapı modelinin başlangıç noktasını (Bkz. A bloğu) araştırmaya ilişkin sorular oluşmaktadır. Bu sorulardan ilki şehrin mevcut durumunu, ikincisi şehir de yaşayan mevcut halkın genel kişilik özelliklerini, üçüncüsü şehrin markalaşması sürecinde nasıl bir amblem kullanması gerektiğini, dördüncüsü şehrin vizyonunu belirlemeye yönelik unsurların neler olduğunu ve besincisi de şehrin bir insan olarak düşünüldüğünde nasıl kişiliğe sahip olduğunu ortaya koymaya yönelik geliştirilmiş sorulardan oluşmaktadır.

Bu sorular kullanılarak, şehrin markalaşması sürecine dâhil olabilecek yöneticilerden çeşitli ifadeler elde edilmiştir. Bu ifadeler, analizlerde kullanılan temel değişkenlerin üretiminde kullanılmıştır (Bkz. B bloğu). Değişkenlerin faktör analizine tabi tutulması ile çeşitli faktör grupları oluşturulmuştur (Bkz. C bloğu). Her bir faktörü oluşturan değişkenler grubu ve bu faktörlerin isimlendirilmiş halleri şekil üzerindeki B ve C bloklarından görülebilir.

Şekil 3.8: Araştırmayı Özetleyen Tematik Yapı Modeli

A	B	C
<p>Kars'ın Günümüzde Öne Çıkan Nitelikler</p>	<p>Özgün Bir Yemek Kültürü Vardır. Bölge Ulaşım Güzergâhlarının Kilit Noktasındadır. Sınır Ticareti Potansiyeline Sahip Bir Şehirdir. Yüksek Manevi Yapıya Sahip Evliyalar Şehridir. Su Kaynakları Zengindir. Kafkasya'ya Açılan Kapı Konumundadır. Bir Hayvancılık Merkezidir.</p>	<p>Ekonomik ve Yerel Nitelikler</p>
	<p>Farklı Etnik Kökenlerin Bir Arada Yaşadığı Bir Şehirdir. Kış Turizmi Açısından Güçlü Bir Potansiyele Sahiptir. Hak Ettiği Değeri Göremeyen Bir Şehirdir. Tarihi ve Kültürel Zenginliklere Sahip Bir Şehirdir. Ekonomik Desteğe İhtiyacı olan bir şehirdir. Sosyo - Kültürel Açından Kozmopolit Bir Yapıya Sahiptir Doğal Güzelliklere Sahip Bir Şehirdir. Bir köy kenttir.</p>	<p>Turizm ve Kültürel Nitelikler</p>
<p>Kars İnsanın Genel Kişilik Özellikleri</p>	<p>Sıcakkanlıdır. Cömerttir. Yardımsesverdir. Misafirperverdir. Hoşgörülüdür. Kültürlüdür. Medenidir. Ağırbaşlıdır.</p>	<p>İnsancıl</p>
	<p>Eğitimsizdir Kavgacıdır Tembeldir Menfaatçidir Tez Canlıdır.</p>	<p>Tembel</p>
	<p>Seçim Dönemlerinde Etnik Milliyetçidir. Yabancı Hayranıdır.</p>	<p>Siyasetçi</p>
<p>Kars Amblemindeki Sembol ve Figürler</p>	<p>Karslı Âşıklar Kars Balı ve Kafkas Arısı Kafkas Halk Dansları Tarihi Kars Evleri Gazi Kars Yazısı Kaz Figürü Kafkas Kartalı Ebu'l Hasan Harakan-İ Hz. Anı Antik Kenti Kar ve Kayak Figürleri Kars Kalesi Sarıkamış Olayını Anımsatan Bir Simge</p>	<p>Folklorik ve Tarihsel</p>
	<p>Sultan Alparslan'ı Simgeleyen Bir Sembol. Ucube Heykeller (İnsanlık Anıtı)</p>	<p>Siyasi</p>

Kars'ın Geleceğine İlişkin Faktörler	Türkiye'nin En Önemli Et Entegre Merkezi olabilir Kış Turizm Merkezi olabilir. Sınır Ticareti Yapan Bir Şehir olabilir Uluslararası Hayvancılık Merkezi olabilir. Serbest Ticaret Bölgesi olabilir.	Ticari Merkez
	Önemli Bir Ticaret Merkezi olabilir. Festivaller Şehri olabilir. Üreten Ve Kendine Yeten Bir Şehir olabilir. Üniversite Şehri olabilir. Kültür ve Sanat Şehri olabilir. Bölgenin Ulaşım Ve Lojistik Üssü olabilir. Kafkasya'nın Kilit Merkezi olabilir. Organik Tarım Merkezi olabilir. Hızlı Trenle Ulaşım Sağlanan Bir Şehir olabilir.	Ürünler ve Kültürel Değerler
Kars'ın Genel Kişilik Özellikleri	Yardımsöer bir insan olurdu. Misafirperver bir insan olurdu. Cömert bir insan olurdu. Sıcakkanlı bir insan olurdu. Sanatsever bir insan olurdu. Asil bir insan olurdu.	Hoşgörölü ve Yardımsöer
	Sahipsiz bir insan olurdu Karamsar bir insan olurdu Umursamaz bir insan olurdu	Yalnız
	Askeri ve savaşıçı özellikleri olan bir insan olurdu. Soğuk karakterli bir insan olurdu Otoriter kişiliğe sahip bir insan olurdu. Efsaneleri olan bir insan olurdu. Üşümüş bir insan olurdu	Savaşıçı

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan araştırma ile uluslararası bir şehir markası oluşturulmasına ilişkin marka kimliğinin geliştirilmesi süreci aşamalı şekilde açıklanarak örnek olabilecek bir şehir marka kimliği oluşturulmaya çalışılmıştır.

Çalışmada, marka kimliğinin geliştirilmesi sürecinde, şehrin gündemi ve geleceği ile ilgili kararları belirleme gücüne sahip olan il ve ilçelerindeki yerel yöneticiler, mülki idare amirleri, özel sektör yöneticileri, ildeki sivil toplum örgüt yöneticileri, turizm sektörüyle ilgilenen kişiler ve akademisyenlerden bilgi alınmıştır.

Araştırmada kimlik bileşenlerinin açığa çıkarılması açısından oldukça uygun bir yöntem olan “Delphi Yöntemi” kullanılmıştır. Temelde bir mutabakat/uzlaşma sağlama yöntemi olan Delphi yöntemi ile önce “Kars Şehir Markası”na temel oluşturacak bileşenleri tespit edilmiş, ardından bu bileşenler üzerinde en çok mutabık olunanından en az mutabık olunanına doğru ilk üç bileşen sıralanmıştır. Sıralama işleminden sonra çıkan sonuçlar birbirleri ile karşılıklı etkileşimleri de düşünülerek yorumlanmıştır. Bu yorumlamalarda, bir “Faktör Analizi” serisi sonucu elde edilen tema önerilerinden de faydalanılmıştır. Söz konusu bu analizler katılımcılarca üzerinde uzlaşma sağlanan tüm bileşenlerinin ortak tematik faktörlerinin ortaya çıkarılması için yapılmıştır. Üzerinde yüksek derecede mutabakata varılan geleceğin Kars Marka Kimliğinin bileşenleri ile faktör analizi sonucu ortaya çıkarılan faktörlere ilişkin değerlendirmeler aşağıda verilmiştir.

Elde edilen verilere göre katılımcıların büyük çoğunluğu 40 yaş civarındaki, yüksekokul/fakülte mezunu (%45), erkek bireylerden (%82,5) oluşmaktadır. Katılımcılar ortalama 23 yıldır Kars'ta yaşamakta ve icra ettirdikleri görevlerinde 10 yılı aşkın bir süredir çalışmaktadırlar.

“Kars günümüzde hangi nitelikleriyle ön plana çıkmaktadır” sorusuna ilişkin elde edilen verilerden Kars'ın öne çıkan ilk niteliğinin (%91,3), “Ekonomik Yönden Birçok Desteğe İhtiyacı Vardır” önermesi olurken ikinci niteliğinin (%90,9), “Tarihi ve Kültürel Zenginliklere Sahip Bir Şehirdir” önermesinin olduğu görülmektedir. “Kış Turizmi Açısından Güçlü Bir Potansiyele Sahiptir” önermesine verilen cevaplardan (%90,8), Kars'ın öne çıkan üçüncü niteliği ile kış turizmi yönünden değerlendirilmesi gereken güçlü bir potansiyelinin olduğu anlaşılmaktadır.

Kars halkının genel kişilik özellikleri nelerdir sorusuna verilen cevaplardan halkın öncelikli olarak ön plana çıkan niteliğinin (%80,0), “Kars Halkı Misafirperverdir” önermesi olduğu görülürken Kars halkına ilişkin öne çıkan ikinci kişilik özelliğinin (%72,2), “Kars Halkı Hoşgörülüdür” önermesinin olduğu görülmektedir. “Kars Halkı Yardımseverdir” önermesine verilen cevaplardan Kars halkının öne çıkan üçüncü niteliğinin (%71,3), yardımsever olduğu anlaşılmaktadır.

“Sizce Kars Amblemi içinde hangi sembol ve figürler yer almalıdır?” sorusuna verilen cevaplardan Kars’ı simgeleyecek amblemin ilk sırada (%87,2), “Kars Kalesi” ikinci sırada (%74,2), “Anı Antik Kenti” üçüncü sırada (%70,4) ise “Sarıkamış Olayını Anımsatan Bir Simge” olması istenildiği anlaşılmaktadır.

“Şehrin nitelikleri göz önüne alındığında, Kars’ın geleceği hakkında neler söyleyebilirsiniz?” Sorusuna verilen cevaplardan Kars’ın mevcut varlık ve potansiyelleri dâhilinde gelecekte olması istenilen konumunun ilk sırasını (%91,0) “Kış Turizm Merkezi Olmalı”, ikinci sırasını (%83,7) Kars gelecekte “Hızlı Trenle Ulaşım Sağlayan Bir Şehir olmalı”, üçüncü sırasını (%80,9) ise, Kars gelecekte “Uluslararası Hayvancılık Merkezi” olmalıdır önermelerinin oluşturduğu görülmektedir.

Katılımcıların “Kars bir insan olsaydı nasıl bir kişiliğe sahip olurdu?” sorusuna yönelik verdikleri cevaplardan şehrin misafirperver (%82,0), yardımsever (%75,0) ve sıcakkanlı (%72,0) kişiliklere sahip bir birey olacağı anlaşılmaktadır.

Kars’ın markalaşma sürecine öncülük etmesi gereken kurum ve kuruluşlara ilişkin soruda katılımcılar ilk sırada Kars Valiliği, ikinci sırada Kars Belediyesi, üçüncü sırada Kafkas Üniversitesi, dördüncü sırada İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü’nün ve beşinci sırada da Serhat Kalkınma Ajansının olması gerektiğini bildirmektedirler.

Kars tek bir özelliğiyle ön plana çıkacak olsa bu özelliği ne olurdu sorusuna ilişkin cevaplarda (Bkz. EK 13) katılımcıların büyük çoğunluğu kış turizmi, tarihi ve kültürel zenginlikleri, tarihi Baltık mimarisi, hayvancılık, Anı antik kenti, birçok medeniyete ev sahipliği yapmış olması, şehrin tarihi dokusu, Sarıkamış olayı, Ebul Hasan Harakani Hz., şehrin çok kültürlülüğü ve Anadolu ile Kafkasya arasında köprü görevini görmesi şeklinde önermelerde bulunmuşlardır.

Yapılan araştırmaya ait bulgular ışığında Kars'ın uluslararası boyutta tanınmış bir marka olabilmesi için mevcut fırsat ve potansiyellerini oluşturan güçlü yönlerini değerlendirecek olursak;

- Kış sporları ve kış turizmi bakımından Türkiye'nin 1. derece öncelikli 5 merkezinden biri olan Kars-Sarıkamış Cıbiltepe Kayak Merkezinin kış turizmi açısından yüksek potansiyel sunuyor olması,
- Şehrin iklimi, coğrafi yapısı ve kar kalitesinin oldukça kaliteli bir kış turizmi sunabiliyor olması,
- Binlerce yıl öncesinden Anadolu ile Kafkasya arasında geçiş kapısı olması ve birçok medeniyete ev sahipliği yapması neticesinde şehrin bünyesine yerleşmiş tarihi ve kültürel bir mirasa sahip olması,
- Şehrin imarının ve mimari yapısının bölgedeki diğer illere nazaran farklı bir kültürü yansıtıyor olması ve şehrin mimarisinin Osmanlı, Rus, Selçuklu ve Baltık mimarisinin bir kaynaşması olarak günümüze kadar ulaşmış olması,
- Tarihi boyunca savaşların odağında olması ve doğunun Çanakkale'si olarak nitelendirilen Sarıkamış olayının şehrin manevi havasında hissediliyor olması,
- Şehrin Kafkasya'ya yakın bulunması,
- Şehrin yıllardır süregelen aşıklık geleneği ve sözlü edebiyatı yaşıyor olması,
- Şehrin doğal güzellikleri sayılabilecek, Kuyucuk Kuş Cenneti, Susuz Şelalesi, Çıldır Gölü, Sarıkamış Ormanları, Allahuekber Dağları, Kağızman'da bulunan Aras Nehri Kanyonu gibi birçok doğal zenginliğinin olması,
- Doğunun Efesi olarak adlandırılan 1001 Kiliseli Anı Antik Kenti ve kültür envanterine kayıtlı 281 adet sit alanı ve tescilli taşınmaza ev sahipliği yapıyor olması,
- Turizm potansiyeline sahip 46 adet tabya ile Türkiye'deki en fazla savaş tabyasına sahip bir şehir olması,
- Dünyada yalnızca Kars'ta yetişen 100'ü aşkın bitki çeşitliliği ve bu bitki aromalarıyla oluşan Kars balının kalite düzeyi,

- Şehrin adıyla özdeşleşerek, “Kars Kaşarı”, “Kars Balı”, “Kars Kazı” “Kağızman Uzun Elması”, şeklinde adeta markalaşan ürünlerinin olması,
- Şehirde yaşayan etnik ve kültürel çeşitliliğin şehrin mimarisine, gelenek göreneklerine, yaşam stillerine ve çeşitli şenlik ve kutlamalara yansıyor olması,
- İlde yükseköğrenim alanında faaliyet gösteren Kafkas Üniversitesi’nin kentin sosyal hayatını canlandırması ve kentte hizmet sektörünün çeşitlenmesine yardımcı olması,
- Şehrin yayla turizmi, kış turizmi, dağcılık turizmi, inanç turizmi, sağlık turizmi, kültür turizmi, gastronomi turizmi, hüznün turizmi ve daha birçok farklı turizm potansiyeline sahip olması,
- Kars-Tiflis-Bakü demiryolu projesinde projenin Türkiye kanadını oluşturan şehir olma özelliğini taşıması,
- Şehrin elektrik ve doğalgaz enerjileri açısından yeterli düzeyde olması ve önümüzdeki yıllarda yapılacak yatırımların enerji gereksinimlerinin karşılanması bakımından avantaj sağlaması,
- Şehrin içme ve kullanma suyu kaynaklarına yakın olması, bu durumun şehirdeki yerleşim ve sanayinin su ihtiyacının karşılanmasına olanak sağlaması,
- Kars’ın bölgesel kalkınma projeleri (DAP) içerisinde yer alması ile sağlanan hizmetlerin nispi olarak arttırılması yolunda desteklenmesi,
- Şehrin devlet yardımları açısından kalkınmada öncelikli il statüsünde olması, ilin turizm yatırımları açısından bir çekim merkezi haline getirilmesi çabaları,
- Şehrin kendine özgü müziği ve halk oyunlarının üniversite, kültür ve turizm il müdürlüğü, belediye ve valilik gibi kurumlar tarafından yaşatılmaya çalışılması,
- 2023 Marka kentler projesinde Kars’ın da yer alması ve bu sayede şehrin sosyo-kültürel ve ekonomik gelişimine olumlu katkılar sağlanması,
- Koruma altına alınan tarihi Rus Evleri ve tarihi varlıkların şehrin markalaşması açısından önemli katkılar sağlaması,

- Şehrin metropol kargaşası, gürültü, trafik sıkışıklığı, hava kirliliği ve çevre kirliliğinin en alt seviyelerde hissediliyor olması,

Araştırma neticesinde Kars'ın markalaşmasına engel olabilecek unsurlara yönelik verilerden hareketle şehrin zayıf yönlerini değerlendirecek olursak;

- Kars şehir markasının oluşturulması sürecinde şehrin varlık ve potansiyellerinin tanıtımının istenilen düzeyde yapılmaması veya yapılan tanıtım faaliyetlerinin yetersiz kalması,
- Şehrin birçok yönden ihmal edilmiş, bakımsız ve kendi haline bırakılmış bir izlenim içerisinde olması,
- Şehirdeki esnafın yapılan alış-verişlerde şehrin itibarını düşünerek hareket edilmemesi,
- Şehrin imar, temizlik, bakım-onarım, park-bahçe, yol yapımı, kar ve buzla mücadele, şehrin tarihi kimliğinin korunması ve kentleşme gibi konularda kamu hizmetlerinin bilinçsiz ve yetersiz kullanılması,
- Basında ve internette yer alan terör haberlerinin şehrin imajını zedelemesi,
- Yıllar itibariyle halkın etnik ayrımcılık gütmesi ve seçim dönemlerinde etnik milliyetçi tutum ve davranışlar sergilemesi,
- Şehirde yaşayanların modern bir şehir yaşantısından uzak olması ve hayvancılığın şehir merkezinde yapıyor olması,
- Şehrin hızlı trenle ulaşım sağlayamaması,
- Şehirde yaşanan hızlı ve çarpık kentleşmenin tarihi dokuyu zedelemesi ve inşaatlar neticesinde yolların, altyapının, yeşil alanların tahrip edilmesi,
- Şehirde üretilen yöresel ürünlerin belli bir kalite ve hijyen standardını yakalayamamış olması,
- Şehirde sosyol-kültürel faaliyetlerin gerçekleştirilebileceği mekânların yetersizliği ve alış-veriş merkezlerinin olmayışı,
- Şehrin sürekli göç vermesi neticesinde oluşan nüfusun yetersizliği,
- Tarihi binalara ilişkin restorasyon çalışmalarının yapılmaması ve binaların tabela kirliliğiyle mücadele ediyor olmaları,
- Şehrin turizm potansiyeli olmasına rağmen bu potansiyelin değerlendirilememesi ve turizm altyapısının yetersiz kalması,

- Şehrin üreten ve kendine yeten bir şehir olmaması ve birçok yönden başka yörelere bağımlı yaşamak zorunda kalması,
- Şehirdeki birçok sektörde kalifiye ve teknik eleman sayısının yetersiz olması,
- Şehrin markalaşması konusunda mülki idare amirleri ve yöneticilerin işbirlikçi yaklaşımlarının olmayışı,
- Şehrin belli bir sembol, simge veya ambleminin olmayışı,
- Yöneticilerin markalaşma konusundaki ilgisizliği ve bilinçsizliği olarak ifade edilebilmektedir.

Yapılan araştırma dâhilinde Kars'ın uluslararası boyutta bir marka olabilmesi için yapılmasının gerekli olduğu düşünülen yatırım ve iyileştirme politikalarına baktığımızda;

- İlçeler dâhil şehrin genelinde yapılan mevcut hayvancılığın iyileştirilmesi açısından hayvan sahipleri bilinçlendirilmeli, şehirde hayvancılığa dayalı modern tesisler inşa edilmeli ve bu konuda girişimciler desteklenmeli,
- Tarım ve meyveciliğin iyileştirilmesi açısından sulama sorunu olan yerlerin bu sorunun çözülmesine yönelik çalışmalar yapılmalı, tarım ve hayvancılık ile ilgili kooperatifler kurulmalı,
- Şehrin potansiyeli dâhilinde turizm alt yapısı sorunu ortadan kaldırılmalı, mevcut varlık ve potansiyeller etkin kullanılarak şehirdeki konaklama ve turistik yerlere ulaşım problemleri çözülmeli,
- Kış turizmine yönelik daha modern tesisler kurulmalı ve şehirdeki mevcut tesisler iyileştirilmeli,
- Yıllar itibariyle göç veren bir şehir olması açısından şehrin imajında oluşan zedelenme iyileştirilmeli ve şehrin göç alan bir şehir olabilmesi için; iş, eğlence, turizm ve çeşitli cazibe alanları oluşturulmalı,
- Şehirde üretilen yöresel ürünlerde belli bir kalite yakalanmalı, ürünlerin çeşitli fuarlarda tanıtımı yapılmalı,
- Şehrin potansiyellerinden olan yayla turizmi ve doğa sporları teşvik edilerek avcılık ile ilgili kamplar düzenlenmeli,
- Yeni iş imkânları yaratılarak istihdam sağlanmalı ve şehrin ihtiyacı olan kalifiye elaman sıkıntısı giderilmeli,

- Tarihi mekânlar restore edilmeli ve bu mekânlar üzerindeki reklam panoları kaldırılmalı,
- Bölgeye öğrenci çekilmesi ve kalkınmanın genele yayılması açısından ilçelerde yüksekokullar kurulmalı ve mevcut yüksekokulları genişletilmeli,
- Bölgeye çekilmesi istenilen öğrencilerin kalacak ve ulaşım sorunlarına yönelik politikalar geliştirilmeli,
- Şehirde yeni piknik alanları, park ve bahçeler oluşturulmalı, çeşitli festivaller düzenlenerek şehre turist çekilmesi sağlanmalı,
- Kars'tan göç etmiş iş adamlarının Kars' a yatırım yapmaları sağlanarak şehrin büyük şehirlerde düzenlenen gece, fuar ve toplantılarda bütünleşmesi adına desteklerde bulunulmalı,
- Tarihi itibariyle modern bir imara sahip olan şehir merkezi tarihine yakışır şekilde yeniden imar edilmeli ve yeni yapılan binaların şehrin tarihi doğasına uygun şekillerde yapılması sağlanmalı,
- Şehirdeki savaş tabyalarına yönelik reklam ve tanıtım faaliyetinde bulunulmalı ve tabyalar turizme kazandırılmalı,
- Tabyalar arasında bağlantı yolları görevini üstlenmiş yer altı tünellerinin restorasyonu yapılmalı ve bu yolların turizme kazandırılması sağlanmalı,
- Gazi unvanının şehrin kimliğine kazandırılması yönünde ciddi adımlar atılmalı,
- Şehrin alt yapı, üst yapı, sağlık, eğitim ve ulaşım gibi temel ihtiyaçları iyileştirilmeli ve potansiyelleri artırılmalı,
- Şehir merkezinden geçen eski su kanallarının kapatılması veya şehrin görseelliğine uygun bakım onarımının yapılarak temizliği sağlanmalı,
- Kuş Cenneti olarak bilinen Kuyucuk Gölünün kurumaması açısından çalışmalar başlatılmalı ve kuş türlerinin doğal yaşam alanlarının korunması açısından uygun politikalar izlenmeli.
- Yıllar itibariyle süregelen ata sporları ve âşıklık geleneği gibi değerlere sahip çıkılmalı, bu tür faaliyetler desteklenmeli ve dernekleştirilerek yaşatılması sağlanmalı,
- Tarihi ve turistik mekânların ulaşımında yaşanan sıkıntılar giderilmeli,

- Şehrin çevre il ve ilçelere yönelik ulaşım sıkıntıları giderilmeli ve hızlı tren seferlerinin başlatılması yönünde etkin ve verimli çalışmalarda bulunulmalı,
- Şehirdeki inanç turizmine dayalı mekânlar iyileştirilmeli, tanıtım ve turizme kazandırılması yönünde çalışmalarda bulunulmalı,
- Şehrin sağlık hizmetleri yönünden oldukça düşük potansiyellere sahip ülkelere yakın olması durumu avantaja çevrilmeli ve araştırma hastanesi Kafkasya'ya hizmet eden bir sağlık üssüne dönüştürülmeli,
- Şehrin kimliği olma yolunda potansiyele sahip olan kaz yetiştiriciliğinin profesyonel sistemlere dayalı üretiminin sağlanması açısından teşvik ve desteklerde bulunulmalı,
- Şehirdeki girişimcilerin bilinçlendirilmesi ve girişimcilik kültürünün genele yayılabilmesi adına özgüveni arttırıcı çalışmalarda bulunulmalı,
- Şehrin yöresel ürünlerinden olan bal, kaşar peyniri, pestil, köme vb. ürünlerin üretilmesinde belli standartlar yakalanmalı,
- Şehrin geçim kaynağı olan hayvancılığa dayalı tesisler kurulmalı, ulusal düzeyde hizmet verebilecek et entegre tesisleri inşa edilmeli,
- Kapatılan et kombinası, süt fabrikaları, ayakkabı ve deri fabrikaları yeniden açılmalı, şehre istihdam ve büyük getiriler sunan şeker fabrikasının desteklenmesi sağlanmalıdır.

Tüm bunlarla birlikte şehirlerin markalaşması birçok şehirdeki siyasetçiler veya yetkililerce giderek artan bir önem arz ettiğinden başarılı bir kalkınma aracı olarak da kabul edildiği söylenebilir. Küreselleşmeye bağlı olarak yetenekli ve profesyonel iş gücü, artan tüketici talepleri, uluslararası seyahat düşünceleri, ulusal ve uluslararası yatırımcılar, markalaşma boyutundaki kültürel zenginliğe sahip şehirleri tercih ettikleri ve düşündükleri faaliyetleri buralarda gerçekleştirme yoluna gittikleri görülmektedir. Bundan dolayı markalaşmanın kalkınmayla benzer amaçlara hizmet ettiği söylenebilmektedir.

Ayrıca şehrin uzun dönemli ziyaretçileri ve kültürel zenginlikleri sayılan üniversite öğrencilerinin eğitim süresi boyunca şehri turistlere nazaran daha ayrıntılı tanıma imkânı bulduklarından şehrin markalaşması ve şehre turist çekilmesi konusunda birçok önemli görev üstlendikleri görülmektedir. Bu açıdan şehre daha

fazla öğrenci çekilmesinin markalaşmaya ayrı bir katkı sağlayacağı söylenebilmektedir.

Yerel eğitim kurumlarının ve spor kulüplerinin ulusal ya da uluslararası bir üne sahip olması şehirlerin itibarını önemli ölçüde arttıracaktır. Bundan dolayı kazanılan her başarı ile şehirlerinin ismini yücelten spor kulüpleri, her yıl düzenlenen spor etkinlikleri ve sahip olunan spor sahaları şehre çekicilik kazandırmakta ve şehrin markalaşması hususunda etkin rol oynamaktadır.

Öte yandan şehir markası oluşturulmasında sanatçı faktörü, geçmişten günümüze gelen inkâr edilemez bir etkiye sahiptir. Öyle ki, uzunca yıllar geriye gidildiğinde bile o devirde yaşayan sanatçıların ürettikleri eserler bugün doğup, büyüdükları ülkeleri ile beraber anılmakta, hatta bazı sanatçıların isimleri ülkelerinden önce gelmektedir. Kars'ın sanat ve sanatçı kimliği göz önüne alındığında Çıldır Şenlik'ten günümüze birçok âşık yetişmiş ve Murat ÇOBANOĞLU, Şeref TAŞLIOVA, Sabri ŞİMŞEKOĞLU gibi birçok âşıktaki markalaşmayı başararak Kars'ın adıyla birlikte anılmaya başlamıştır.

Markalaşma hususunda oldukça önemli etki sahip olduğu bilinen bir diğer husus da şehrin ulaşımıdır. Ulaşımı düzgün, konforlu ve ucuz olmayan bir şehrin markalaşmasını düşünmek oldukça zordur. Bundan dolayı şehri ziyarete gelen turistlerin ulaşımını sağlayacak düzgün bir karayolu ve havaalanına sahip olması iyi bir ulaşımın öncelikli şartıdır. Kars'ın yıllardan beri modern bir havaalanına sahip olması ziyaretçilerin şehre çekilmesinde aktif rol oynamaktadır. Şehrin demir ve kara yollarının iyileştirilmeleri neticesinde ulaşım problemlerinin tam anlamıyla giderilecek olması markalaşma yolunda atılmış önemli adımlar arasında yer alacaktır. Bundan dolayı şehir içinde bulunan ana, ara ve tali yolların birer modern şehir havası verecek şekilde düzenlenmesi şehrin imajı ve yöneticilerin kurumsal kimlikleri açısından oldukça önemli olabilmektedir.

KAYNAKÇA

- AAKER, David, **Marka Değeri Yönetimi**, Kapital Medya Hizmetleri MediaCat Yayıncılık, Çev. Erdem Demir, İstanbul, (2009).
- AAKER, David, ve Kevin Lane Keller, “Consumer Evaluation of Brand Extensions”, **Journal of Marketing**, vol.54, January (1990), s.27-41.
- AAKER, David, **Building Strong Brands**, The Free Press, New York, (1996), s. 340-346.
- AKÇAYÖZ, Vedat, Şahmaran, **Siyasette ve ekonomide Vizyon 2023**, yıl 2, sayı 14, Ekim, (2012).
- AKPINAR, İlknur, **Şehirlerin Markalaşma Sürecinde Üniversite Öğrencilerinin Rolü**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, (2011).
- ALADAĞ, Ömer Faruk, **Kent Pazarlaması Ve Marka Kentlerin Geliştirilmesinde Başarıyı Etkileyen Faktörler**, Uzman, Fırat Kalkınma Ajansı, Planlama Programlama ve Koordinasyon Birimi, Malatya, [Http://Www.Fka.Org.Tr/Sayfainload/Kent%20pazarlamasındaA%20ba%20C5%9earıy1%20etk%20C4%B0leyen%20fakt%20C3%96Rler.Pdf](http://www.fka.org.tr/Sayfainload/Kent%20pazarlamasındaA%20ba%20C5%9earıy1%20etk%20C4%B0leyen%20fakt%20C3%96Rler.Pdf)
- ALİN, Kemal, **Gazi Kars Gezi Rehberi**, Kars Valiliği ve Turizm İl Müdürlüğü ortak baskısı, (2012).
- ALLEN, Tony ve SİMMONS, John, **Brand and Branding**, The Economist Newspaper Ltd.,London, (2003), chapter 7, s.114-115.
- ALTUNBAŞ, Hüseyin, “Pazarlama İletişimi ve Şehir Pazarlaması Şehirlerin Markalaşması,” **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, (2007), s 156-162.
- ALTUNIŞIK, Remzi ve Diğerleri, **Modern Pazarlama**, Değişim Yayınları, İstanbul, (2002).
- AMBLER, Tim ve STYLES, Chris, “Brand development versus new product development: towards a process model of extension decisions”, **Journal Of Product & Brand Management**, Vol. 6, No: 1, (1997).

- ANHOLT, Simon, "The Anholt-GMI City Brands Index: How The World Sees The World's Cities" **Place Branding**, Cilt:2, Sayı:1, (2006).
- AR, Aybeniz Akdeniz, **Marka ve Marka Stratejileri**. *Detay Yayıncılık*, Ankara, (2004).
- ARAY, Gönül, **Marka Konumlandırma Ve Şehir Markaları: Burdur Şehrinin Markalaşmasına Yönelik Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Pazarlama Programı, Yüksek Lisans Tezi, (2009).
- ASHWORTH, G.J. & Voogd, H., (1994), **Marketing and Place Promotion** Aktaran, KAVARATZİS Michalis, **From City Marketing to City Branding; An Interdisciplinary Analysis with Reference to Amsterdam, Budapest and Athens**, geboren op 19 april 1973 te Athene, Griekenland, (2008), s.4.
- ASSAEL Henry, **Consumer Behavior and Marketing Action**, Kent Publishing Company, Second Edition. Boston, (1984), s.506-516.
- BALMER, John M.T. ve GRAY, E.R., "Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 4 No. 4, (2000).
- BALMER, John M.T. "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog", **European Journal of Marketing**, Vol. 35, (2001), s.248-91.
- BARCLAYS Bank, **Competing with the World. Economic development strategies of some of the world's richest regions**, Urban and Regional Economic Development Unit (URED), (2002).
- BARONE, Michael J., Paul W. Miniard ve Jean B. Romeo, "The Influence of Positive Mood on Brand Extension Evaluations", **Journal of Consumer Research**, vol:36, March,(2000), s.386-400.
- BAŞÇI, Ahmet, **Şehir Markası Yaratma Süreci ve İstanbul Şehir Markası için Bir Model Önerisi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, (2006).

- BERG, Van Der, “**The Role of City Marketing in Urban Management**”, paper presented on the 30th European Congress of the Regional Science Association International,(1990).
- BİŞKİN, Ferdi, **Markanın Pazarlama Açısından Önemi Ve Tüketici Tercihleri-Memnuniyeti Çerçevesinde Otomobil Sahipleri Üzerinde Bir Araştırma**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, (2004).
- BORÇA, Güven, **Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkarmı, Marka Olmanın ABC'si**. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri MediaCat Yayıncılık, (2004).
- BLACKETT, Tom, **Brand and Branding**, The Economist Newspaper Ltd.,London, (2003).
- BRAUN Erik, “**City Marketing Towards an Integrated Approach**”, Erasmus University Of Rotterdam, (2008).
- BUCAK, Turgay, “**Taverna**”dan fast-food’a Dünya Mutfakları, Restoran Kafe Bar Dergisi, (2009).
- BUHALİS, Dimitrios, “Marketing the competitive destination of the future”, **Tourism Management**, Vol. 21, (2000), s. 97-116.
- CAI, Liping A., “Cooperative branding for rural destinations”, **Annals of Tourism Research**, Vol. 29, No. 3, (2002), s.720-742.
- CEMALCILAR, İlhan, **Pazarlama: Kavramlar Kararlar**, Beta Yayıncılık, İstanbul, (1999).
- CEYLAN, Hasan, Hüseyin, **Yerel Kalkınma Ve Rekabet Aracı Olarak Şehir Pazarlamasında Yatırımcıların Yatırım Destinasyon Tercih Yapılarının Belirlenmesi Ve Uşak Tekstil Sektöründe Bir Uygulama**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Afyonkarahisar, (2010).
- CHARLATONY, de Leslie, “Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation”, **Journal of Marketing Management**, Vol. 15 Nos 1/3, (1999), s. 157-179.

- CHARNATONY, de Leslie ve HARRİS, F., “Developing corporate brands through considering internal and external stakeholders”, **Corporate Reputation Review**, Vol. 3, (2000), ss. 268-274.
- CHEN Junsong, BURGERS Willem, “Winning the China Vitamin War By Building a Strong Brand”, **International Journal of Pharmaceutical and Healthcare**, Vol.1, No.1, (2007).
- CHUN, ROSA ve DAVİES, GARY, “E-reputation: the role of mission and vision statements in positioning strategy”, **Brand Management**, Vol. 8,(2001), ss.315-333.
- CROMPTON, John. L., An assessment of the image of Mexico as a vacation destination and the influence of geographical location upon the image. **Journal of Travel Research**, 18(4): (1979), s. 18–23.(Aktaran: YARAŞLI, Göker Yarkın, **Destinasyon İmajı Ve Trabzon Yöresine Dönük Bir Çalışma**, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi,Ankara, (2007).
- ÇİFTÇİ, Sertaç ve COP, Ruziye, “Marka ve Marka Yönetimi Kavramlar: Üniversite Öğrencilerinin Kot Pantolon Marka Tercihlerine Yönelik Bir Araştırma”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt: 44 Sayı, 512, (2007).
- DANİELS, A.J. **Strategic planning of cities: an approach from city marketing**, Rotterdam: Erasmus University, (1995).
- DAVİS, Scot, “Brand Asset Management: How Business Can Profit From The Power Of Brand”, **Journal of Consumer Marketing**, Vol.19, No: 4, (2002).
- DEFFNER Alex ve LİOURİS Christos, “**City Marketing: A Significant Planning Tool for Urban Develepment in a Globalised Economy**”, 45 th Congress of the European Regional Science Association, Vrije Universty, Amsterdam, (2005).
- DEMİR, Cihan, **Mutfak Turizminin Destinasyon Pazarlamasındaki Önemi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, (2011), s.71.

- DEMİRDÖĞEN, Serken, **Şehir Markası Oluşturma ve Şehir Markası Bileşenlerinin İncelenmesi: Erzincan İli Üzerine Bir Saha Araştırması**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, (2010), s. 57.
- DERELİ, Türkay ve BAYKASOĞLU Adil, **Toplam Marka Yönetimi**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, (2007), s.50.
- DİNİS, Anabela, **Territorial Marketing: A Useful Tool for Competitiveness of Rural and Peripheral Areas**, 44th European Congress of ERSA, University of Porto, (2004).
- DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, Haziran, (2006).
- DPT, **İllerin ve Bölgelerin Sosyo-ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması**, Ankara (2003), s. 69.
- DOĞANLI, Bilge, **Turizmde Destinasyon Markalaşması ve Antalya Örneği**, Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü, Doktora Tezi, Isparta, Temmuz 2006.
- DOYLE, Peter, **Değer Temelli Pazarlama**, Kapital Medya Hizmetleri MediaCat Yayıncılık, İstanbul, (2008).
- DURUKAN, Tülin ve KARTAL, Cahit, **Küresel Ekonomilerde Markanın Finansal Değeri Nasıl Belirlenir? Küresel İşletmelerin Marka Değerlemesine Yönelik Kavramsal Bir Çalışma**, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, (2008), C 1/1: s. 25–32.
- EİNSİEDEL, Nathaniel von, **Developing A City Vision, CDS2 First National Workshop**, 6-7 November, (2001), Manila [www.citiesalliance.org/cdsdb.nsf/Attachments/Philippines+vision/\\$File/Vision.pdf](http://www.citiesalliance.org/cdsdb.nsf/Attachments/Philippines+vision/$File/Vision.pdf), Erişim Tarihi: 16.03.(2009).
- ELDEN, Müge, **Reklam Yazarlığı**, İletişim Yayınları, İstanbul, (2004).
- ERDİL, Sabri ve UZUN, Yeşim, **Marka Olmak**, Beta Basım Dağıtım Yayınları, İstanbul, (2009).
- EREN, Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Altıncı Baskı, Beta Basım AŞ., İstanbul, (2005).

- EREN, Erol, **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi, 5. Baskı, Açıköğretim Yayınları, Eskişehir, (2008).
- ERICSON, Bill, Robert, MARİON , “Marketing Local Identity” **Journal Of Urban Design**; Feb97, Cilt no: 2, Sayı: 1, (1997).
- FELDWİCK, Paul, What is Brand Equity Anyway and How Do You Measure It?, **Journal of The Market Society**, Vol: 38, No. 2,(1996), s. 85-104.
- FERRELL, O.C. ve HARTLINE, Michael D., **Marketing Strategy**, Fifth Edition, Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd., (2011), s.41-47.
- FRY, M. and G. Burr, “Using The Delphi Tecnique To Design A Self Reporting Triage Survey Tool”, **Accident and Emergency Nursing**, Vol. 9, ss. 235-241, (2001).
- GEHRELS, Carolien, Vd., **Choosing Amsterdam-Brand, concept and organisation of the city marketing**, City of Amsterdam Survey conducted by Berenschot: Appendix A Research framework, (2008).
- GELDER, Siccon Van, “**Global Brand Strategy: Unlocking rand Potential Across Countries, Cultures & Markets**”, Kogan Page, USA, (2003), s.127.
- GNOTH, Juergen, “Conference Report: Branding Tourism Destinations”, **Annals of Tourism Research**, Vol. 25, (1998), s.758-760.
- GOLD, Richard, “Intellectual Architecture as Place Brand”. **Place Branding** Vol: 2, No: 3, (2006), 220–228.
- GRAYSON, Kent ve AMBLER, Tim, “The dark side of long-term relationships in marketing services”, **Journal of Marketing Research**, Vol. 36, February, (1999), s. 132-141.
- GREENBERG, Miriam, “Branding Cities, A Social History of the Urban Lifestyle Magazine”, Sage Publications, **Urban Affairs Review**, Vol: 36 No: 2, (2000).
- HAİR, Jr., Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tahtam and William C. Black, **Multivariate Data Analysis with Readings (Fourth Edition)**, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.,(1995).

- HAM, Peter Van, **Place Branding: The State of the Art**, Global Governance Research, (2007).
- HARRIS, Fiona ve CHARLATONY, de Leslie, "Corporate brand performance", **Europe Journal of Marketing**, Vol. 35 Nos 3/4, (2001), s. 441-456.
- HASSON, Felicity, Sinead Keeney and Hugh McKenna, "Research guidelines for the Delphi survey technique", **Journal Of Advanced Nursing**, Vol. 32, No. 4, ss. 1008-1015, (2000).
- HENDERSON, W. Pamela, COTE, Joseph., LEONG: M., SCHMITT, B., Building Strong Brands in Asia: Selecting the Visual Components of Image to Maximize Brand Strength, **Research in Marketing**, (2003), Vol.20: 297-313.
- HILDEBRANDT, Lutz and KLAPPER, Daniel, "The Analysis of Price Competition Between Corporate Brands", **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 18, No. 1-2, June (2001), ss. 139-159.
- HOSPERS, Gert-Jan, "Making sense of place: from cold to warm city marketing", **Journal of Place Management and Development**, Vol:3, Iss:3, (2010).
- HUERTA, María Isabel ve LUNA, Luis Felipe, "City Boosterism through Internet Marketing: An Institutional Perspective", <http://www.igi-global.com/chapter/city-boosterism-through-internet-marketing/22577>
- HUYBERS, Twan and Jeff BENNETT, "Inter-Firm Cooperation at Nature Based Tourism Destinations", **The Journal Of Socio-Economics**. Vol.32, No.5,(2003), s. 571-587.
- IM, Holly Hyunjung, vd. Conceptualizing Destination Brand Equity Dimensions From A Consumer-Based Brand Equity Perspective, **Journal of Travel & Tourism Marketing**, Vol:29, 385–403, (2012).
- İÇLİ, Gülnur ve VURAL Burcu, "Kırklareli İlinin Sosyoekonomik Kalkınmasında Mekan (Şehir) Pazarlamasının Rolü", **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol. Cilt 13 Sayı 1, (2011), s.140-154.
- İÇÖZ, Orhan, **Turizm işletmelerinde Pazarlama: ilkeler ve Uygulamalar**. Turhan Kitabevi, Ankara, (2001).

- İÇYER, Abdurrahman, **Marka Kent Oluşturma Açısından Stratejik Kent Yönetimi**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, (2010).
- İLBAN, Mehmet, Oğuzhan, “**Seyahat Acente Yöneticilerinin Destinasyon Marka İmajı Algıları Üzerine bir Araştırma**” Ege Akademik Bakış, 8 (1) (2008), s.123-154
- İLGÜNER, Muhterem ve ASPLUND, Christer, **Marka Şehir**, Markating Yayınları, İstanbul, (2011).
- İNGENHOFF, Diana ve FUHRER, Tanja, “Positioning and differentiation by using brand personality attributes”, **European Journal of Marketing**, Vol. 15 No. 1, (2010), s. 83-101.
- İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi, **Pazarlama Yönetimi Stratejik ve Global Yaklaşım**, Beta Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, (2000).
- İSLAMOĞLU, Hamdi, **Pazarlama İlkeleri**, Beta yayınları, (2002).
- JANSSON, Johan ve POWER, “**Dominic, Image Of The City: Urban Branding as Constructed Capabilities in Nordic City Regions**”, Department of Social and Economic Geography, Uppsala University, Norway, (2006).
- JOBBER, David, **Principles and Practice of Marketing**. London, The McGraw-Hill Companies, (2003).
- KAPFERER, Jean-Noël. **The New Strategic Brand Management, Creating and Sustaining Brand Equity Long Term**. London: Kogan Page. (2004).
- KARAFAKIOĞLU, Mehmet, **Pazarlama İlkeleri**, Literatür Yayınları, İstanbul, (2005).
- KARS Valiliği, **Kars ili Kültür Envanteri**, Aydoğdu ofset matbaacılık, Ankara, (2009).
- KASTENHOLZ, Elisabeth, "**The Role and Marketing Implications of Destination Images on Tourist Behavior: The Case of Northern Portugal**", Doctor of Philosophy Thesis, Universidade de Aveiro. Portugal.(2002).
- KAVARATZİS, Michalis, **City Marketing: The Past, The Present and Some Unresolved Issues**, Geography Compass. Vol.1, No:3, (2007), s.695-712.

- KAVARATZİS Michalis, “**From City Marketing to City Branding; An Interdisciplinary Analysis with Reference to Amsterdam**”, Budapest and Athens, geboren op 19 april 1973 te Athene, Griekenland, (2008).
- KELLER, Lane Kevin, “Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity”, **Journal of Marketing**, Vol.57. (1993).
- KELLER, Lane Kevin, **Strategic Brand Management**. ABD: Pearson Education International, (2003).
- KIRDAR, Yalçın, Marka Stratejilerinin Oluşturulması; Coca-Cola Örneği, **Review of Social, Economic & Business Studies**, Vol.3/4, 233-250, (2004).
- KIRZOĞLU, M. Fahrettin, **Kars Tarihi**, 1. Cilt, İstanbul, (1953).
- KİLLİNGBECK, Alison J. and Myfanwy M. TREUMAN, “**Redrawing the perceptual map of a city**”, Working Paper, Bradford University School of Management, No. 02/08, (2002), s. 1-22.
- KİM, K. Chung ve LAVACK Anne, “Vertical Brand Extensions: Current Research And Managerial Implications”, **Journal of Product & Brand Management**, vol. 5 No: 6, (1996).
- KNAPP, E. Duane, **Marka Akli**, Kapital Medya Hizmetleri MediaCat Yayıncılık, İstanbul, (2003).
- KOTLER, Philip ve ARMSTRONG, Gary, **Principles Of Marketing**, Prentice Hall Inc. USA. (1999).
- KOTLER, Philip ve KELLER, L. Kevin, **Marketing Management**, Instructor’s Review Copy Inc., (2009).
- KOTLER, Philip, **A’dan Z’ye PAZARLAMA**. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri MediaCat Yayıncılık, (2005).
- KOTLER, Philip, Haider D. H. ve Rein I. **Marketing Places: Attracting Investment, Industry, And Tourism to Cities, States, And Nations**, New York: The Free Press, (1993).
- KOTLER, Philip ve GERTNER (a), David, **Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective**, Henry Stewart Publications 1350-231 brand management vol: 9, (2002).

- KOTLER, Philip ve GERTNER (b), David, ‘Leveraging export brands through a tourism destination brand’, **Journal of Brand Management**, Vol. 9, No.4/5, (2002), s. 249–261.
- KOTLER Philip ve diğ. **Marketing Asian Places**. John Wiley & Sons (Asia), Singapore, (2002).
- KOTLER, Philip, **Marketing Management Millenium Edition**, Tenth Edition, Prentice-Hall, Inc. A Pearson Education Company, (2000).
- KURNAZ, Emrah, **Marka Genişletme Stratejisinde Mevcut Ürün ile İlgili Satın Alma Davranışının Yeni Ürüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, İstanbul Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pazarlama ABD., Yüksek Lisans Tezi, (2010).
- KURTULUŞ, Kemal **Pazarlama Araştırmaları**, 5. Basım, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, (1996).
- KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU, Rüyam, **Stratejik Planlama Süreci**, Kastamonu Eğitim Dergisi, Ekim (2008) Cilt:16 No:2 , 403-412.
- LANDETA, Jon. “Current Validity Of The Delphi Method In Social Sciences” **Technological Forecasting & Social Change**, vol:73, (2006).
- LANGER, Roy, **Place images and place marketing**, Department of Intercultural Communication and Management Copenhagen Business School, (2000).
- LAWSON, Fred, and Manuel, Baud-Bovy, **Tourism and Recreational Development**, London: Architectural Press.1977. (Aktaran: YARAŞLI, Göker Yarkın, **Destinasyon İmajı Ve Trabzon Yöresine Dönük Bir Çalışma**, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi,Ankara, 2007).
- LEONG, Siew Meng ve Diğ, “Dominance and Dilution: The Effects of Extending Master Brands”, **Journal of Consumer Marketing**, vol.14 no.5 (1997).
- LOKEN, Barbara ve DEBORAH Roedder John, “Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact?”, **Journal of Marketing**, vol:57, July, ss.71-84, (1993).

- MARTÍNEZ, Teodoro ve Arkadaşları, Modeling a City's İmage: The Case of Granada, **Elseiver Ltd.** Vol. 24, No:5, (2007), 335-352.
- MATSON, Erik. W. Can Cities Market Themselves Like Coke and Pepsi Do?, **International Journal of Public Sector Management**, (1994). Vol: 7, No: 2, 35-41.
- MAYRİNG, Philipp, Nitel Sosyal Araştırmaya Giriş (Çev. Adnan Gümüş ve M. Sezai Durgun), Adana, Baki Kitabevi, (2000).
- METAXAS, Theodore, vd. "**Strategic Place Marketing and Place Branding: 15 years of Mega Events in Lisbon**", Munich Personal RePEc Archive, (2011).
- MOİLANEN, Teemur ve RAINİSTO, **Seppo How to Brand Nations, Cities and Destinations A Planning Book for Place Branding**, Palgrave Macmillan in the New York, (2009).
- MOON, Michael ve MILLISON Doug, **Ateşten Markalar**, İnternet Çağında Marka Bağımlılığı Yaratmak, çev. Tanju KALKAY, MediaCat Kitapları, İstanbul, (2005).
- NANDAN, Shiva, "An exploration of the brand identity-brand image linkage: a communication perspective", **Journal of Brand Management**, Vol. 12 No. 4, (2005), s. 264-78.
- ODABAŞ, Çağlayan, **Stratejik Yönetim ve E- Devlet**, Sayıştay Dergisi Sayı:55.
- ODABAŞI, Yavuz ve OYMAN, Mine, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, Kapital Medya Hizmetleri MediaCat Yayıncılık, İstanbul, (2010).
- ODABAŞI Yavuz ve Gülfidan Barış, **Tüketici Davranışları**, 10. Baskı, İstanbul, (2010).
- OKAZAKİ, Shintaro, "Excitement or sophistication? A preliminary exploration of online brand personality", **International Marketing Review**, Vol. 23 No. 3,(2006), ss.279-303.
- OLİNS, Wally, **Branding the Nation** – the historical context The Journal of Brand Management, Vol.9, April (2002).
- ÖZDAMAR, Kazım, **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, 5. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi, (2004).

- PEKER, Afife Esra, **Kentin markalaşma Sürecinde Çağdaş Sanat Müzelerinin Rolü: kent markalaşması ve Küresel Landmark** İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, (2006).
- PEKYAMAN, Asuman, **Turistik Satın Alma Davranışında Destinasyon İmajının Rolü Afyonkarahisar Bölgesinde Bir Araştırma**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Afyon, (2008).
- PERRY, Alycia ve WİSNOM, David, **Markanın DNA'sı Eşsiz ve Dayanıklı Markalar Yaratmanın Kuralları**, Kapital Medya Hizmetleri MediaCat Yayıncılık, İstanbul, (2003).
- PETER, J. Paul. ve DONNELLY, James. H., **Marketing Management**, (7th edition), Mcgraw Hill, (2004).
- PİTTA, Dennis A. ve Lea Prevel KATSANİS, "Understanding Brand Equity for Successful Brand Extension", **Journal of Consumer Marketing**, vol:12, no:3, ss. 51-64, (1995).
- PRYOR, S. ve GROSSBART, S. "Creating Meaning on Main Street: Towards a Model of Place Branding". **Place Branding and Public Diplomacy**, Vol: 3, No: 4, (2007), s. 291–304.
- RABIĞA, William A., "A Classroom Delphi", **Professional Geographer**, Vol. 34, No. 1, ss. 71-79, (1982).
- RAINİSTO Seppo K., **Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and The United States**, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business Doctoral Dissertations, (2003).
- RAAIJ, STRAZZIERI and WOODSIDE, "New Developments In Marketing Communications and Consumer Behaviour", **Journal of Business Research**, Vol. 53, No. 2, August: (2001),59-61
- REDDY, Srinivask ve diğ., "To Extend or Not to Extend: Success Determinants of Line Extensions", **Journal of Marketing Research**, Vol. 31, No. 2, (1994).

- RÍZZÌ, Paolo ve DÍOLÌ, Ilaria, “From Strategic Planning to City Branding: Some Empirical Evidence in Italy”, PASOS. **Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, 8(3) Special Issue. (2010).
- ROWE, Gene ve George Wright, “The Delphi Technique As A Forecasting Tool: Issues And Analysis” **International Journal Of Forecasting**, vol: 15, (1999).
- SARAN, Mine, “**Kent Pazarlaması: Güçlü Bir Kent İmajı ve Kent Markası Oluşturmak**”, Tmmob Makine Müh. Odası, Marka Yönetimi Sempozyumu, 14-15 Nisan, Gaziantep (2005),s. 105-111.
- SATTLER, Henrik, ve Arkadaşları, “The impact of brand extension success drivers on brand extension price premiums”, **Journal of Research Marketing**, Vol.27, (2010).
- SAYIN, Cengiz TAŞÇIOĞLU, Yavuz, **Pamuk Destekleme ve Dış Ticaret Politikalarında Strateji Arayışları**, 24-25 Nisan (2003), Antalya.
- SCHOPPER, D., C. Ammon, A. Ronchi And A. Rougemont, “When Providers And Community Leaders Define Health Priorities: The Results Of A Delphi Survey In The Canton Of Geneva”, **Social Science & Medicine**, Vol. 51, ss. 335-342, (2000).
- SEBER, G.A.F. “**Multivariate Observations**”, John Wiley and Sons (1984).
- SEİSDEDOS, Gildo ve VAGGIONE, Pablo, “**The City Branding Processes: The Case of Madrid**”. 42nd Isocarp Congress, (2005).
- SERKA, (Serhat Kalkınma Ajansı), **Kars Turizm Keşif Rehberi**, Kars, Temmuz (2012).
- SERKA, (Serhat Kalkınma Ajansı), **Tra2 Düzey II Bölgesi (Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars) 2010 – 2013 Bölge Planı**, Ekim (2010).
- SEVİM Nurdan ve ÖZER, Alper, **Eğlence Pazarlaması**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2780, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1738, Eskişehir, Ocak 2013.
- SILAYDIN, M. Burcu, **Şehir Planlamasının Paradigmatik Sorgulanması Ve Ekolojik Dengenin Korunması Bağlamında Yeni Bir Süreç Önerisi**

- (**Kuramsal Bir Deneme**). Dokuz Eylül Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, Eylül (2006).
- SHAW Robert ve Merrick, D. **Marketing payback: is your marketing profitable?** Pearson Education Limited, (2005).
- STUART, Helen Joyce, “An Identity- Based Approach to The Sustainable Corporate Brand”, **Corporate Communication International**, Vol.16, No:2, (2011).
- SWOBODA, Bernhard ve HAELSİG Frank, vd.,“An intersector analysis of the relevance of service in building a strong retail brand”, **Managing Service Quality**, Vol. 17, No:4, (2007).
- ŞAHİN, Ali Ekber, Eğitim Araştırmalarında Delphi Tekniği ve Kullanımı, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, vol: 20, ss. 215–220, (2001).
- TAUBER, Edward M., “Brand Franchise Extension: New Product Benefits From Existing Brand Names”, *Business Horizons*, vol:24(2), (1981).
- TEK, Murat, Kamu Yatırımlarında Turizmin Yeri, Türkiye Turizm Stratejisi 2023’de Marka Kentler Projesi: Eleştirel Bir Değerlendirme, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 20, Sayı 2, Bahar: 169-184, (2009).
- TEK, Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım** (8. Baskı), İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,(1999).
- TEK, Ömer Baybars, **Modern Pazarlama İlkeleri**, Birleşik Matbaacılık, İzmir, (2005).
- TEK Ömer Baybars ve Özgül Engin, **Modern Pazarlama İlkeleri Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım**, 3. Baskı, İzmir (2010).
- TEKELİ, Hasan, **Turizm Pazarlaması ve Planlaması**, Ankara, Detay Yayıncılık, (2001).
- TEKNECİOĞLU, Birol, **Makro Pazarlama**, 2.Baskı, Bilim Teknik Yayınları, İstanbul, (1994).
- TEZCAN, Senem, **Kentler Arası Rekabet, Kentsel Pazarlama Ve Markalaşmanın Planlama Açısından Değerlendirilmesi İzmir Örneği**,

- Dokuz Eylül Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, (2011).
- TUNÇ, Azize, Dünyadaki Türkiye imajının turizm sektörüne etkisi ve bir uygulama. **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, No: TTEF, (2001), 38-54.
- TURHAN Gülden, **Marka Yayıma Stratejisinde Tutum Transferini ve Başarıyı Etkileyen Faktörler**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, (2005).
- TÜRKAY, Ayşegül, **Satın Alma Davranışları Açısından Üniversite Öğrencileri Arasında Marka Bağımlılığının Önemi: Batı Akdeniz Üniversitesi Üzerine Bir Uygulama**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek lisans tezi, (2011).
- UCLA “**What Does Cronbach’ Alpha Mean?**”
URL: <http://www.ats.ucla.edu/STAT/SPSS/faq/alpha.html>, [26.10.2006]
- ULAGA, Wolfgang, Sharma, A., ve Krishnan, K., “Plant Location and Place Marketing: Understanding the Process From the Business Customer’s Perspective”, **Industrial Marketing Management** Vol: 31, No: 5, (2002), s. 393–401.
- ULU, Ali ve KARAKOÇ, İlknur, Kentsel Değişimin Kent Kimliğine Etkisi, **Planlama Dergisi**, (2004), 59-66.
- URAL, Selçuk, ve diğ., **Kars Tarihi**, Kafkas Üniversitesi Yayınları, Kars,2011.
- USTAAHMETOĞLU, Erol, **Marka Konumlandırma Çok Boyutlu Ölçekleme Tekniğinin Uygulanması**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, (2005).
- UZTUĞ, Ferruh, “**Marka Değeri: Kavram ve Yönetimi**”, Pazarlama Dünyası, Sayı: 61, (1997), s. 19-25.
- UZTUĞ, Ferruh, **Siyasal Marka: Seçim Kampanyaları ve Aday İmajı**, Ankara, MediaCat yayınları, (1999).
- ÜLGENİ Hayri ve MİRZE, Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, (2004).

- VANCİL, R.F., **So You Are Going To Have A Planning Department**, Harvard Business Review, May-June 1967. Aktaran; EREN, Erol, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Yedinci Baskı, Beta Basım AŞ., İstanbul, (2005).
- VURAL, Beste Burcu, **Şehir Markası Yaratma Süreci Ve Edirne Şehir Markası İçin Bir Model Önerisi**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, (2010).
- WARNABY, G., Bennison, D. ve Davies, B., Marketing Town Centers: Retailing and Town Centre Management, **Local Economy**, (2005), Vol: 20, No: 2, 183–204.
- YARAR, Ali Ekrem, **Şehir Pazarlaması Ve Şehir Varlıkları: Konya Ve Mevlâna Örneği**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Ana Bilim Dalı Reklamcılık Ve Tanıtım Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, (2010).
- YARAŞLI, Göker Yarkın, **Destinasyon İmajı Ve Trabzon Yöresine Dönük Bir Çalışma**, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, (2007).
- YAVUZ, Mehmet Cihan, **Uluslararası Destinasyon Markası Olusturulmasında Geliştirme Süreci: Adana Örneği**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Adana, (2007).
- YERGALİYEVA, Aizhan, **Destinasyon Markalaşma Sürecinde Yerel Mutfağın Yeri (Uralsk Bölgesi'ndeki Restoranlar Üzerine Bir Araştırma)**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, (2011).
- YILMAZ, Ünzile, **Türkiye' De İllerin Sosyoekonomik Gelişmişlik Düzeylerinin Faktör Analizine Kümeleme Analizi ile İncelenmesi**, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonometri anabilim Dalı, Ekonometri Programı, Yüksek Lisans Tezi, (2011), Trabzon.
- YİNG, Xu ve Yin, JUANJUAN, **Research on Work Mechanism of Image Resources of City for Brand**, 2012 Second International Conference on Business Computing and Global Informatization, (2012).

- YÜCE, Alpaslan, Tüketici Temelli Bir Marka Değeri Modelinin Destinasyonlarda Uygulanması: Sarıkamış Kayak Merkezi Örneği, **İletişim Çalışmaları Dergisi**, No: 6, Güz sayısı, (2007).
- YÜCE (a), Alpaslan, **Bütünleyici Bir Model İle Marka Değeri Ölçümü**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, (2010).
- YÜCE (b), Alpaslan, **Kars Sarıkamış Harekatının Kars Şehir Markasının Oluşturulmasındaki Yeri ve Önemi**, Zamansız Mahşer Sarıkamış, Karakuş Ofset, Kars Valiliği Kültür Yayınları Dizisi No: 1, Kars, (2010).
- YÜCE, Alpaslan ve ÇAPIK, Uğur, **Şehir Pazarlama Sürecinde Şehirlerin Marka İmajı algulamalarına Yönelik Bir Araştırma; Kağızman Örneği**, Geçmişten Geleceğe Her Yönüyle Kağızman Sempozyumu, ss.576-589, Kars, 24-26 Mayıs (2012).
- YÜKSELEN, Cemal, **Pazarlama ilkeler- Yönetim**, Detay yayıncılık, Ankara, (2000).
- ZENGİN, Burhanettin ve Erkol, Gül, **Markalaşma Açısından Tarsus Destinasyonu'nun Değerlendirilmesi**, 1. Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu, (2012).
- ZENKER, Sebastian, vd., **Your City, My City, Their City, Our City – Different Perceptions of a Place Brand by Diverse Target Groups**, 6th International Conference Thought Leaders in Brand Management Lugano - Switzerland, April 18-20, (2010).
- ZEREN, Halim Emre, **Marka Kent Oluşturma Bağlamında Stratejik Kent Yönetimi: Karaman Kenti İçin Bir Model Önerisi**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, (2011).

İnternet Kaynakları

- Eroğlu, Hüsrev, 2007: <http://www.yerelsiyaset.com/pdf/kasim2007/16.pdf>
<http://www.foreigntrade.gov.tr> (Erişim Tarihi: 23.01.2013).
<http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/GSED/article/viewFile/2373/2380>
(Erişim Tarihi 13.01.2013).
<http://www.caykur.gov.tr/Urunler/5/1/siyah-cay.aspx> (Erişim Tarihi: 10.01.2013).
Ömer Faruk Aladağ: <http://www.fka.org.tr/sayfadiownload/kent%20pazarlamasinda%20ba%20c%209eariyi%20etk%20c%204%20b0leyen%20fakt%20c%203%2096%20rler.pdf>
(Erişim tarihi 25.01.2013).
<http://www.palgrave-journals.com/pb/index.html> (Erişim Tarihi 13.01.2013)
<http://www.placebrands.net>, (Erişim, 09.12.2012).
<http://www.turizmgazetesi.com> (Erişim Tarihi: 10. 02.2013).
(<http://tr.wikipedia.org/wiki/Gastronomi>), (Erişim Tarihi: 02.02.2013)
<http://b2b.wien.info/data/joaofreire.pdf>, (Erişim Tarihi: 15.02.2013).
<http://www.placebrands.net> (Erişim Tarihi: 17.02.2013).
<http://ekonomi2023.org>, (Erişim Tarihi: 12.02.2013).
http://www.kars.gov.tr/kars_tarihce.html (Erişim Tarihi, 02.03.2013).
<http://tr.wikipedia.org/wiki/Kars> (Erişim Tarihi, 02.03.2013).
http://www.kars.gov.tr/kars_klt_gelisimi.html (Erişim tarihi: 02.03.2013).
Semra şen: <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/GSED/article/viewFile/2373/2380>.
(Erişim tarihi: 02.03.2013).
<http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/GSED/article/viewFile/2267/2273>
(Erişim tarihi: 02.03.2013).
http://www.kars.gov.tr/kars_mimari.html (Erişim Tarihi, 02.03.2013).
(http://www.bafraidem.org/kitap/kitap_icerikleri/stratejik_yonetim.pdf
(Erişim Tarihi: 17.03.2013).

<http://www.undp.org.tr/Gozlem3.aspx?WebSayfaNo=2583>)

(Erişim Tarihi: 12.03.2013).

<http://www.ref.advancity.net/newsletters /2007/01/uzgoru.htm>)

(Erişim Tarihi: 26.04.2013).

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.518b3db9f25dc6.62152232). (Erişim Tarihi: 29.04.2013).

EK-1**KATILIMCILARIN İSİM LİSTESİ**

ADI-SOYADI	UNVANI	1.TURA KATILIM	2.TURA KATILIM
ABAKAYLAR TURİZM	Turizm İşletmesi	*	*
ABDİL YILMAZ	İl Sağlık Müdürü Yrd.	*	*
ABUBEKİR AKBULAK	Vali Özel Kalem Müdürü	*	*
ADEM ALP	Kameraman-Gazeteci	*	*
ADEM BEYRİBEY	Tedaş Müdürü	*	*
ADEM KARATAŞ	Akademisyen	*	*
ADEM MOCO	Kars Ticaret Borsası Müdürü	*	*
ADNAN KOCAOĞLU	Eczacı	*	*
AHMET DENİZ	Akademisyen	*	*
ALİ CENGİZ BİRDAL	Milli Eğitim Şube Müdürü	*	*
ALİ EKBER ERDEM	Vergi Dairesi Müdür Yrd.	*	*
ALİ GÜVENSOY	Ticaret Ve San. Odası Yönetim Kurulu	*	*
ALİ İHSAN ALINAK	Mimar	*	*
ALİ KATKAY	Avukat	*	*
ALİ NAİL ÇELİK	Kars Sanayici Ve İşadamları Derneği	*	*
MURAT BAKIRHAN	Ali Oğlu Ticaret	*	*
ALİ VARIŞ	Savcı	*	*
ALİ YILDIRIM	Hastane Müdürü	*	*
ALİCAN ALİBEYOĞLU	Serhat Tv Genel Koordinatör	*	*
ALPAY YILDIZ	Avukat	*	*
ALPER AÇIKKAPI	KOSGEB Uzman	*	*
ÂMİNE GÜRLER	Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Ani Ocakbaşı Restoran	*	*
CELAL ACAY	Ariş Ticaret	*	*
ARZU ÖNEL	Akademisyen	*	*
ARZU TORUNOĞULLARI	Rehberlik Ve Araştırma Merkezi Müdür Yrd.	*	*
ASLI DEMİRCİ	Radyo Programı Koordinatörü	*	*
AŞKIN YILDIRIM	Turizmcı	*	*
ATAKAN SAVUR	İcra Avukatı	*	*
AYHAN KAZANCI	Milli Eğitim Şube Müdürü	*	*
AYLA ÖZTÜRK	Bilim, Sanayi Ve Teknoloji İl Müdürü	*	*

BAHATTİN ŞEKER	Dolunay Engelliler Derneği	*	*
BARIŞ ÖZTÜRK	Mesleki Eğitim Psikolojik Danışmanı	*	*
BAŞAK DALI	Kamu Uzmanı	*	*
BEDİR ALTINOK	KHA- Gazeteci	*	*
BİROL BAYRAKTAR	TKDK Uzman	*	*
BİRSEL TOPLU	Defterdarlık Müdür Yrd.	*	*
SAVAŞ BAKIRHAN	Bizim Hotel	*	*
AYFER YERLİ	Bora Gazetesi	*	*
BÜLENT BULUT	Öğretmen Evi Müdür. Yrd.	*	*
CAFER SAMGAR	Memur-Sen Başkanı	*	*
CAN AKSOY	Arpaçay Kaymakamı	*	*
METİN BULUT	Can Baba Restoran	*	*
CANAN ÖZGÜNLÜ	Canan Eczanesi	*	*
CANAN KOÇAK	Kars Şehir ve Kültür Araştırmaları Derneği	*	*
CANTÜRK ÇAPIK	Akademisyen	*	*
CEMALETTİN GÜVEN	Milli Eğitim Şube Müdürü	*	*
CENK KIZILGEDİK	KOSGEB Uzman	*	*
CEVAHİR BEYRİBEY	İnsan Kaynakları Ve Eğitim Müdürü	*	*
ÇAĞLAR YARICI	Veteriner İşleri Müdürü	*	*
ÇETİN ADIGÜZEL	Turizmcisi- yerel sanatçısı		*
MEHMET YILMAZ	Dagh Dash Turizm	*	*
DAĞISTAN HALİTOĞULLARI	İl Genel Meclisi Üyesi	*	*
DEM TAŞ İTHALAT	İşletmeci	*	*
DENİZ ÖZYAKIŞIR	Akademisyen	*	*
DİLAN ELÇİ	Radyo Program Koordinatörü	*	*
DOĞAN AKÇA	Akademisyen	*	*
DOĞU YAKASI	İşletmeci	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Doğuş Unlu Mamuller	*	*
EBRU SAKA	Akademisyen	*	*
EMRAH AYDIN	Kütüphane Müdür Yrd.	*	*
EMRE BAYRAMOĞLU	Milli Eğitim Şube Müdürü	*	*
EMRE ÖMÜR OKUMUŞ	Savcı	*	*
EMRULLAH GÜL	Milli Eğitim Şube Müdürü	*	*
ENGİN İPEK	Vergi Müfettişi	*	*
ENSAR BEKTAŞ	SERKA Uzman	*	
ENVER AKYAKA	Arpaçay Belediye Başkanı	*	*
ERBİL HÜRYURT	Stratejik Araştırmalar Derneği Başkanı	*	*
ERBOĞA SAN TİC.	Turizmcisi	*	*
ERDAL KOCA	İş Kur Müdür Yrd.	*	*

ERDİNÇ DOLU	Selim Kaymakamı	*	*
ERDİNÇ ERDAĞI	Belediye Meclis Üyesi	*	*
ERDOĞAN TANRIVERDİ	Yazı İşleri Müdürü	*	*
ERDOĞAN TURAN ERMİŞ	Sarıkamış Kaymakamı	*	*
ERKAN FİDAN	TKDK Uzman	*	*
ERKAN TÜRK	Halk Eğitim Müdür Yrd.	*	*
EROL HÜRYURT	Hüryurt Gazetesi	*	*
ERSİN VARGÜN	Avukat	*	*
ERTAN ALTUNLU	Şeker İş Sendikası Başkanı	*	*
ERTAN KÜÇÜKTEPE	Akademisyen	*	*
EŞREF KARADAĞ	Satın Alma Sorumlusu	*	*
EVREN DEMİR	SERKA Uzman	*	
EYÜP DEMİR	İşletmeci	*	*
FADİME ÇELİK	Akademisyen	*	*
FAHRİ BALCI	Şeker Kültür Dernek Başkanı	*	*
FARUK BAŞTÜRK	Akademisyen	*	*
FATİH DEMİR	Milli Eğitim Şube Müdürü	*	*
FATİH KILIÇ	ING Bank Müdürü	*	*
FATMA AKBILAK	İl Nüfus Müdürü	*	*
FERHAT BALKAY	Turizmcisi	*	*
FİKRET BIÇAKÇI	Halk Bankası Müdürü	*	
FİKRİ CÖMERT	Kars Şeker Fabrikası Müdürü	*	*
FİLİZ ÇALIŞ	Organize Sanayi Bölge Müdürü	*	*
FİLİZ DENİZ	Ak Bank Müdür Yrd.	*	*
FUAT TATAR	Kars Şeker Fabrikası Müdür Yardımcısı	*	*
OSMAN KAYA	Gaziantep Baklavacılık	*	*
GENCEHAN ALTINBAŞ	Medya	*	*
GÖKAN ALTUN	Milli Eğitim Müdür Yrd.	*	*
GÖKAY DURMUŞ	Akademisyen	*	*
GÖKHAN ELYILDIRIM	SERKA Uzman	*	
GÖKSAL KAYGISIZ	Azerbaycan Kültür Ve Dayanışma Derneği Başkanı	*	*
METİN YANDAKÇI	Grand Ani Hotel	*	*
GÜLÇİN BİLGİCİ	Akademisyen	*	*
GÜLHAN ACAR	Finans Bank Müdür Yrd.	*	*
GÜLŞAH BULUT	İl Nüfus Müdür Yrd.	*	*
GÜLŞAH GÜRBÜZOĞLU	TKDK Proje Sorumlusu	*	*
RECEP DEMİREL	Güneş Tatlı	*	*
GÜNGÖREN HOTELİ	İşletmeci	*	*
GÜRSEL POLAT	Gençlik Ve Spor İl Müdürü	*	*

GÜRŞAD GÜNEŞ	Postane Müdürü	*	*
GÜVEN İRİS	Avukat	*	*
HAKAN CİCİ	Halk Oyunları Uzmanı	*	*
HAKAN DOĞANAY	Turizm İl Müdürü	*	*
HALİDE MUGANLI	Maliye Muhasebe Müdür Yrd.	*	*
HALİL ASLANBAŞ	Akademisyen	*	*
HALİL KILIÇARSLAN	İnsan Kaynakları Müdürü	*	*
HALİT ÖZER	Kars Oteller Ve Lokantalar Derneği	*	*
HIDIR KELEŞ	Halk Gazetesi	*	*
HALUK ŞAHİN	Akademisyen	*	*
HANALİ ÇETİNKAYA	İl Genel Meclisi Üyesi	*	*
HARUN KARSLI	İşletmeci	*	*
HARUN YENİCE	Milli Eğitim Müdür Yrd.	*	*
HASAN MEMMEDOV	Akademisyen	*	*
HASAN MOR	Serhat Tv Haber Spikeri	*	*
HASAN ÖNÜT	Savcı	*	*
HASAN TUNCER	İl Sağlık Müdürü	*	*
CELALETTİN İLYAN	Havuzbaşı Restoran	*	*
HAVVA ÖNÜT	Avukat	*	*
HAYATİ ÇELENK	Dsi. Bölge Müdürü	*	*
HAYDAR YILDIZ	İl Genel Meclisi Üyesi	*	*
HİKMET KARABULAK	Denge Gazetesi	*	*
HİKMET ÜRE	Doktor	*	*
HİMMET KUNUR	Gazeteci	*	*
ARİF HOŞVER	Hoşver Unlu Mamüller	*	*
YUSUF REŞİTOĞLU	Hotel İpekyolu	*	*
HOTEL KARABAĞ	Turizmci	*	*
LAÇİN ELMA	Hotel Kervansaray	*	*
IŞIK ÇAPANOĞLU	Gazeteci	*	*
İBRAHİM TÜZEL	TKDK Uzman	*	*
İBRAHİM YILDIZ	Kars Şeker Fabrikası Müdür Yardımcısı	*	*
İDRİS ÇİÇEK	Tapu Müdürlüğü Müdür Yrd.	*	*
İLHAN ÖZBİLEN	Sarıkamış Belediye Başkanı	*	*
İLKİN GULİYEW	Akademisyen	*	*
ARZU FİDANBOY	Soframız Restoran	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Akademisyen	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Akademisyen	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Akademisyen	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Akademisyen	*	*

İsminin Verilmesini İstemedi	Avukat	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Avukat	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Dava Ve İcra Takip Görevlisi	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Hukuk İşleri Müdürü	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Harita Mühendisi	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Banka Müdürü	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Bordro Sorumlusu	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Akademisyen	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Kamu Görevlisi	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Akademisyen	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Sodes Planlama Uzmanı	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Sodes Uzmanı	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Sodes Uzmanı	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Sodes Uzmanı	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Sodes Uzmanı	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Hâkim	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Avukat	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Hâkim	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Avukat	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Akademisyen	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Akademisyen	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Akademisyen	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Emniyet Müdür Yrd.	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Türk Telekom Müdürü	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Öğretmen Evi Müdürü	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Türk Telekom Muhasebe Müdürü	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	TEB. Müdür Yrd.	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	TKDK Birim Amiri	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	TKDK Uzman	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	TKDK Uzman	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	TKDK Uzman	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	TKDK Uzman	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Müftülük VHKİ	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Müftülük Mali İşleri Müdürü	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Müftülük VHKİ	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	İl Müftülüğü Aile İrşat Ve Rehberlik	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Türk Telekom İnsan Kaynakları Uzmanı	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Türk Telekom İnsan Kaynakları Uzmanı	*	*

İsminin Verilmesini İstemedi	Mesleki Eğitim Müdür Yrd.	*	*
Sultan Murat Dereci	Kafkas Sanayici Ve İş Adamları Derneği	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Türk Hava Kurumu	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Vali Yardımcısı	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Kent Kulübü Derneği	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	Savcı	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	İl Mahalli İdareler Müdürü	*	*
İsminin Verilmesini İstemedi	İl İdare Kurulu Müdürü	*	*
İSMAİL MERİÇ	Kale Otel Genel Müdürü	*	*
İSMET YILMAZ	Belediye Meclis Üyesi	*	*
JULİDE ORAT	Akademisyen	*	*
KAMER KOÇER	İcra Müdür Yrd.	*	*
KAMER MUTFAK	İşletmeci	*	*
KAMİL ERGÜN	İl Encümeni Başkanı	*	*
BORA İZKÜBARLAS	Kars Evleri Restorana	*	*
ALİ ERCAN	Emekli Müze Müdür	*	*
KELEPİR MÜZİK EVİ	İşletmeci	*	*
KEMAL DAŞTAN	Muş Havaalanı Müdürü	*	*
KEMAL MOR	İl Genel Meclis Üyesi	*	*
KEMALETTİN ÖZOĞUL	Mühendis	*	*
KEREM TONGA	Savcı	*	
ADİL ÇİMENDAĞ	Köşem Gözde Restoran	*	*
KRİSTAL RESTORANT	İşletmeci	*	*
KÜRŞAT BAYRAKTAR	Esnaf Ve Sanatkârlar Odası Başkanı	*	*
M.HİLMİ ÖĞÜLMÜŞ	Kars Şeker Fabrikası Müdür Yardımcısı	*	*
MAHMUT AYDIN	Bayındırlık İl Müdürü	*	*
MEHMET BERKTAŞ	Milli Eğitim Şube Müdürü	*	*
MEHMET GENÇ	İl Müftüsü	*	*
MEHMET TÜZEN	Milli Eğitim Şube Müdürü	*	*
MEHMET UĞUR ÇUKADAR	Milli Emlak Müdürü	*	*
MEHTAP ÇANTAY	Kütüphane Müdürü	*	*
MEHTAP KARA	Defterdarlık Mühür Müdür Yrd.	*	*
MEHTAP KARAÇİL	Akademisyen	*	*
METİN İZKÜBARLAS	Elektrikçiler Odası Başkanı	*	*
MİNE AKAY ÇETİN	Muhasebe Müdürü	*	*
MUHARREM ÇAKMAK	Gelir Müdürü	*	*
MUHİTTİN YÜCEL	Selim Belediye Başkanı	*	*
MUHSİN AKÇAY	Şehitler Ve Gaziler Dernek Başkanı	*	*
YAKUP GÜNAL	Murat Eczanesi	*	*

MURAT IŞIK	İcra Müdür Yrd.	*	*
MURAT KAYA	Kafkas Kùltür Derneği	*	*
MURTAZA AYBİRDİ	Avukat	*	*
MUSTAFA IŞIK	KOSGEB Müdürü	*	*
MUSTAFA ŞENYİL	Banka Müdürü	*	*
MUZAFFER KOÇAK	Atatürkçü Düşünce Derneği	*	*
MUZAFFER KUTAY	Digor Belediye Başkanı	*	*
MUZAFFER SARA	İl Yazı İşleri Müdürü	*	*
MUZAFFER YAĞCI	İl Genel Meclisi Başkanı	*	*
MÜRSEL AKTAŞ	Meb. Şube Müdürü	*	*
NAİF ALİBEYOĞLU	Eski Belediye başkanı		*
NEBAHAT ARSLAN	Akademisyen	*	*
NECATİ ÇAKIROĞLU	Kara Yolları Bölge Müdürü	*	*
NECATİ ERDAĞI	Avukat	*	*
NECMETTİN ALP	Müze Müdürü	*	*
NESRİN GÜLLÜDAĞ	Akademisyen	*	*
NEVZAT DENİZ	Akyaka Belediye Başkanı	*	*
NEVZAT KARKACI	Digor Kaymakamı	*	*
NİCAVET EREN	Kent Konseyi Kadın Meclisi Başkanı	*	*
NİGAR AKSOY	Akademisyen	*	*
NİZAMETTİN KARABULUTLU	İl Genel Meclisi Üyesi	*	*
NURDANE KAPLAN	İcra Müdür. Yrd.	*	*
NURETTİN SONGUÇUĞLU	Toprak Mahsulleri Ofis Müdürü	*	*
NURHAN HANIM	Kent Konseyi Başkanı	*	*
OKATAY AYGAN	İl Afet Müdürü	*	*
ORHAN ÖZYILMAZ	Belediye Meclis Üyesi	*	*
ORHAN PEHLİVAN	Yurt Kur Müdürü	*	
ALİ RIZA HOŐGÖNÜLLÜ	Oruçoğlu Madencilik	*	*
OSMAN ÇAKIR	Savcı	*	*
OSMAN ŞİMŞEK	İl Defterdarı	*	*
OSMAN UĞURLU	Akyaka Kaymakamı	*	*
ÖMERDİN	Meteoroloji Müdürü	*	*
ÖNAL AKÇAY	Vergi MufettiŐi	*	*
ÖNDER KARACÖP	Üniversite Sekreteri	*	*
ÖZFER KOÇAK	Atatürkçü Düşünce Derneği Kars Şubesi	*	*
ÖZGE ÖZYILMAZ	İŞletmeci	*	*
ÖZGÜN ÖDÜL SAN. TİC	İŞletmeci	*	*
ÖZGÜR TUĞRUL	Serhat Tv Genel Yayın Yönetmeni	*	*
ÖZKAR SÜT	İŞletmeci	*	*

TAYLAN ÇAKAS	Pasha Cafe	*	*
KADİR BEY	Posof Mobilya	*	*
SERHAT KAYA	Prestij Reklam	*	*
RİCAL ÖNALAN	İl Dernekler Müdürü	*	*
RUHŞEN ALDEMİR	Akademisyen	*	*
RÜYA GÜL	Türk Telekom İnsan Kaynakları Uzmanı	*	*
SABRİ GÜNGÖR	Akademisyen	*	*
SADİ BAYRAMOF	Akademisyen	*	*
SAİT PEKER	Dsi Bölge Müdür Yardımcısı	*	*
SALİH ŞAHİN	Gazeteci-Eğitimci- Araştırmacı Yazar	*	*
SEBAHATTİN GÜL	Anadolu Gençlik Derneği Kars Şubesi	*	*
SEBAHATTİN YILDIZ	Akademisyen	*	*
SEHER SADE	Haber Spikeri	*	*
SELAMİ ERDOĞAN	SERKA Uzman	*	*
SELVİ YİĞİT	Kütüphane Müdür Yrd.	*	*
SEMA PASTANELERİ	İşletmeci	*	*
SEMİH GÖYDAĞ	Rehberlik Ve Araştırma Merkezi Müdür	*	*
SERAP DÖNMEZ	TKDK Uzman	*	*
SERBAH ÇAĞIL İŞİNBERK	Kontrol Mühendisi	*	*
SERKAN AŞMAZ	Valilik Yazı İşleri Müdürü	*	*
SERKAN NARMANLI	Turizmci	*	*
SERKAN SEFERTAŞ	Mesleki Eğitim Merkezi Müdür Yrd.	*	*
SERKAN ŞEKERTEKİN	Kadastro Mühendisi	*	*
SERTAÇ ÇELİKKALELİ	Avukat	*	*
SERTAÇ ÖZEROĞLU	Milli Eğitim Şube Müdürü	*	*
SEVTAP ESKİOĞLU	Bayındırlık Şube Müdürü	*	*
SEYİT ALİ BİNGÖL	Akademisyen	*	*
SEYİT MÜÇTEBA	İl Basın Ve Halkla İlişkiler Müdürü	*	*
SEZAI YAZICI	Kars Tarih Turizm Ve Kültür Derneği	*	*
SINIR TURİZM	Turizmci	*	*
SİM-ER HOTEL	Turizmci	*	*
SİNAN ÖZDEMİR	İşletmeci	*	*
ARZU FİDANBOY	Soframız Restoran	*	*
SÜHA DUMLU	Karayolları Bölge Müdür Yardımcısı	*	*
SÜLEYMAN AKBULAK	Müdür Yrd.	*	*
SÜLEYMAN TEKİN	Akademisyen	*	*
CİHANGİR UMURBERK	Şirin Anadolu Mutfağı	*	*
ŞUAYİP GÜRSOY	Kağızman Kaymakamı	*	*
TACETTİN AY	Turizmci	*	*

TACETTİN PINAR	Savcı	*	
TARKAN YILDIRIM	Çevre Mühendisi	*	*
TASİN ELKIRMIŞ	İl Nüfus Müdür Yrd	*	*
TAŞKIN BOY	Taşkın Ticaret	*	*
TEKİN AKBABA	Baş Hekim Yrd.	*	
TEMEL ÖZTÜRK	Akademisyen	*	*
TOLGA AKARÇAY	Akademisyen	*	*
TUNCER TEKİN	Bayındırlık Müdür Yrd.	*	*
TURGAY GÜLTÜRK	Vergi Müfettişi	*	*
TURGAY KIZILÖRENLİ	Turizm İl Müdürü Yardımcısı	*	*
TURGAY TÜRK	İl Nüfus Müdür. Yrd.	*	*
TURGUT ÖZER	Ticaret İl Müdürü	*	*
BURAK AKTAŞ	Cafe TUTİMUCİZE	*	*
ULAŞ TORUNOĞULLARI	Belediye Başkan Yardımcısı	*	*
ÜNAL COŞKUN	Vali Yardımcısı	*	*
ÜTOPYA ÇİÇEKÇİLİK	Muzaffer Aydın	*	*
VEDAT AKÇAYÖZ	Araştırmacı Yazar	*	*
VELİ SÜDÜTEMİZ	İl Müftü Yardımcısı	*	*
YADULLAH ERDEM	Hastane Hizmetleri Müdürü	*	*
YAKUP CENK OCAK	Maliye Uzmanı	*	*
YAKUP GÜNAY	Ankesör Servis Sorumlusu	*	*
YAKUP ORHAN TAN	İşletmeci	*	*
YALÇIN YUNUSOV	Akademisyen	*	*
YALÇINER DENLİ	Halk Eğitim Müdür Yrd.	*	*
YASİN BAKIRHAN	Semerkant Sorumlusu	*	
YAVUZ ERCİLSİN	İşletmeci	*	*
YILDIRIM ALKIŞ	Milli Eğitim Müdürü	*	*
YILDIRIM ÖZTÜRKKAN	Turizmcı	*	*
YUNUS ÇELİK	Milli Eğitim Şube Müdürü	*	*
YURDAKUL TAŞÇI	Defterdar Yardımcısı	*	*
YUSUF BULUT	İş Kur Müdürü	*	*
YUSUF DURMUŞ	Beldeye Meclis Üyesi	*	*
YUSUF GÜDER	TKDK Uzman	*	*
YÜCEL SEZER	Kars Kuzeydoğu Gazeteciler Derneği	*	*
ZEKARİYA DEMİRAL	Kars Rotary Kulübü Derneği	*	*
ZEYNEL ABİDİN CENGİZ	Sosyal Güvenlik İl Müdür Yrd.	*	*
ZİHNİ ÇELEBİ	İl Genel Meclisi Üyesi	*	*
ZUHAL KADER	Eczacı	*	*

EK-2

PILOT ÇALIŞMADA KULLANILAN DERİNLEMESİNE MÜLAKAT FORMU

Bu görüşmenin temel konusunu, “Kars’ın uluslararası boyutta bir marka olabilmesi için; sahip olması, öne çıkarması veya geliştirmesi gereken özellikleri nelerdir”. Boyut ve bileşenler: Tarih, tarım, ticaret, sanayi, turizm, ekonomi, üniversite, finans, enerji, politika, belediye hizmetleri, güvenlik, coğrafya, ulaşım, lojistik, altyapı, üstyapı, iklim, doğal güzellikler, kış ve kayak turizmi, yeraltı kaynakları, sağlık, spor, mutfak, eğlence, kültür, sanat, sosyal hayat vb.

1. Kaç yıldır Kars’ta yaşıyorsunuz?.....
2. Türkiye ve dünyadan, İnsanları Kars’a çeken varlık ve kaynaklar nedir? İnsanlar Kars’a neden gelir?
3. Günümüzde Kars, Türkiye’de ve dünyada hangi boyutları ile öne çıkmaktadır?
4. Kars’ın bu boyutlarını destekleyen bileşenler/kaynaklar nelerdir?
5. Kars’ta turizm boyutunu destekleyebilecek hangi bileşenler/kaynaklar bulunmaktadır?
6. Kendi uzmanlık alanınız açısından baktığınızda, Kars’ı diğer yerlere kıyasla önemli ve güçlü yapan hangi ürün, kaynak veya yönler bulunmaktadır?
7. Gelecek 15-20 yıl içerisinde, Kars hangi boyutları ile öne çıkabilir?
8. Kars’ın dış dünyaya sunduğu benzersiz bir değer/fayda var mıdır?
9. Kars bir insan olsaydı, cinsiyet ve kişilik özellikleri nasıl olurdu?
10. Kars denince aklınıza gelen en az beş kelime sıralayınız?
11. Sizce, “Kars Amblemi” içinde mutlaka yer alması gereken semboller ve renkler nelerdir?
12. Kars hakkında eklemek istediğiniz başka şeyler var mı?

EK-3



ŞEHİRİN KİMLİK BİLEŞENLERİNİN ŞEHİR YÖNETİCİLERİ TARAFINDAN ORTAYA ÇIKARILMASI AMACI İLE KULLANILAN DELFI ANKETİ TUR - I FORMU

Sayın:

Bu anket çalışması, "**Kars Marka Kimliğinin Geliştirilmesi**" konusunda yapılan araştırmanın bir parçasıdır.

Sizce;

“Kars’ın uluslararası çekiciliğe sahip bir marka şehir olabilmesi için öne çıkarılması gereken özellikleri nelerdir?”

Lütfen, yukarıdaki ana araştırma sorusuna bağlı olarak, ankette yer alan soruları yanıtlayınız.

Verdiğiniz cevaplar sadece çalışma kapsamında kullanılacak ve isimler kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu çalışmaya vereceğiniz desteğe şimdiden teşekkür ederiz.

Yrd.Doç.Dr. Alpaslan YÜCE

Araştırma Yöneticisi

Kafkas Üniversitesi

İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Uğur ÇAPIK

Araştırmacı

Kafkas Üniversitesi

Sosyal Bil. Enstitüsü

ugurcapik@gmail.com

1	Kars Şehri, günümüzde hangi nitelikleri ile ön plana çıkmaktadır? Dikkat! Lütfen, ilk dokuz maddenin her biri hakkındaki görüşlerinizi, ilgili maddenin karşısındaki uygun rakamı yuvarlak içine alarak, belirtiniz. Ardından son beş maddenin her birini kendi fikirleriniz ile doldurunuz.	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
		①	②	③
1.1	Kars Bir Tarımsal Üretim Merkezidir.	①	②	③
1.2	Kars'ın Özgün Bir Yemek Kültürü Vardır.	①	②	③
1.3	Kars'ın Su Kaynakları Zengindir.	①	②	③
1.4	Kars, Bölge Ulaşım Güzergâhlarının Kilit Noktasındadır.	①	②	③
1.5	Kars, Sosyo-Kültürel Açından Kozmopolit Bir Yapıya Sahiptir.	①	②	③
1.6	Kars, Anadolu'nun; Kafkasya'ya Açılan Kapısı Konumundadır.	①	②	③
1.7	Kars, Bir Köy-Kenttir	①	②	③
1.8	Kars, Tarihi ve Kültürel Zenginliklere Sahip Bir Şehirdir.	①	②	③
1.9	Kars, Doğal Güzelliklere Sahip Bir Şehirdir.	①	②	③
1.10	Bence Kars			
1.11	Bence Kars			
1.12	Bence Kars			
1.13	Bence Kars			

2	Kars Halkının genel kişilik özellikleri hakkında neler söyleyebilirsiniz? Dikkat! Lütfen, ilk altı maddenin her biri hakkındaki görüşlerinizi, ilgili maddenin karşısındaki uygun rakamı yuvarlak içine alarak, belirtiniz. Ardından son beş maddenin her birini kendi fikirleriniz ile doldurunuz.	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
		①	②	③
2.1	Kars İnsanı Sıcakkanlıdır.	①	②	③
2.2	Kars İnsanı Kavgacıdır.	①	②	③
2.3	Kars İnsanı Yardıms severdir.	①	②	③
2.4	Kars İnsanı Medenidir.	①	②	③
2.5	Kars İnsanı Misafirperverdir.	①	②	③
2.6	Kars İnsanı Kabadır.	①	②	③
2.7	Bence Kars İnsanı			
2.8	Bence Kars İnsanı			
2.9	Bence Kars İnsanı			
2.10	Bence Kars İnsanı			
2.11	Bence Kars İnsanı			

3	Şehrin nitelikleri göz önüne alındığında, Kars'ın geleceği hakkında neler söyleyebilirsiniz? Dikkat! Lütfen, ilk on maddenin her biri hakkındaki görüşlerinizi, ilgili maddenin karşısındaki uygun rakamı yuvarlak içine alarak, belirtiniz. Ardından son beş maddenin her birini kendi fikirleriniz ile doldurunuz.	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
		①	②	③
3.1	Gelecekte Önemli Bir Tarımsal Üretim Merkezi Olmalıdır.	①	②	③
3.2	Gelecekte Önemli Bir Ticaret Merkezi Olmalıdır	①	②	③
3.3	Gelecekte Önemli Bir Hayvancılık Merkezi Olmalıdır.	①	②	③
3.4	Gelecekte Önemli Bir Üniversite Şehri Olmalıdır.	①	②	③
3.5	Gelecekte Kültür ve Sanat Şehri Olmalıdır	①	②	③
3.6	Gelecekte Toplantı, Kongre ve Fuar Merkezi Olmalıdır	①	②	③
3.7	Gelecekte Festivaller Şehri Olmalıdır	①	②	③
3.8	Gelecekte Spor ve Olimpiyat Şehri Olmalıdır	①	②	③
3.9	Gelecekte, Ülkenin Kış Turizm Merkezi Olmalıdır	①	②	③
3.10	Gelecekte, Bölgenin Ulaşım ve Lojistik Üssü Olmalıdır	①	②	③
3.11	Bence Kars gelecekte;	olmalıdır		
3.12	Bence Kars gelecekte;	olmalıdır		
3.13	Bence Kars gelecekte;	olmalıdır		
3.14	Bence Kars gelecekte;	olmalıdır		

4	Sizce Kars Amblemi içinde hangi sembol ve renkler yer almalıdır? Dikkat! Lütfen, ilk sekiz maddenin her biri hakkındaki görüşlerinizi, ilgili maddenin karşısındaki uygun rakamı yuvarlak içine alarak, belirtiniz. Ardından son beş maddenin her birini kendi fikirleriniz ile doldurunuz.	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
		①	②	③
4.1	Kars Amblemi İçinde Kars Kalesi Yer Almalıdır.	①	②	③
4.2	Kars Amblemi İçinde Tarım ve Hayvancılık Figürleri Yer Almalıdır	①	②	③
4.3	Kars Amblemi İçinde Kaz Figürü Yer Almalıdır.	①	②	③
4.4	Kars Amblemi İçinde Kar ve Kayak Figürleri Yer Almalıdır.	①	②	③
4.5	Kars Amblemi İçinde Anı Antik Kenti Yer Almalıdır.	①	②	③
4.6	Kars Amblemi İçinde Sarıkamış Çam Ağaçları Yer Almalıdır.	①	②	③
4.7	Kars Amblemi İçinde Sarıkamış Olayını Anımsatan bir Simge Yer Almalıdır.	①	②	③
4.8	Kars Amblemi içinde Fethiye Camii Yer Almalıdır.	①	②	③
4.9	Kars Amblemi İçinde	Olmalıdır		
4.10	Kars Amblemi İçinde	Olmalıdır		
4.11	Kars Amblemi İçinde	Olmalıdır		
4.12	Kars Amblemi İçinde	Olmalıdır		

5	Kendi uzmanlık alanınız açısından baktığınızda Kars'ı diğer yerlere kıyasla önemli ve güçlü yapan hangi ürün, kaynak ve yönler bulunmaktadır?
*	*
*	*
*	*

6	Kars bir İNSAN Olsaydı, nasıl bir kişiliğe sahip olurdu?	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
	Dikkat! Lütfen, ilk dokuz maddenin her biri hakkındaki görüşlerinizi, ilgili maddenin karşısındaki uygun rakamı yuvarlak içine alarak, belirtiniz. Ardından son beş maddenin her birini kendi fikirleriniz ile doldurunuz.			
6.1	Kars Bir İnsan Olsaydı, Sıcakkanlı Olurdu.	①	②	③
6.2	Kars Bir İnsan Olsaydı, Umursamaz Olurdu.	①	②	③
6.3	Kars Bir İnsan Olsaydı, Misafirperver Olurdu.	①	②	③
6.4	Kars Bir İnsan Olsaydı, Asabi Olurdu.	①	②	③
6.5	Kars Bir İnsan Olsaydı, Cömert Olurdu.	①	②	③
6.6	Kars Bir İnsan Olsaydı, Kaba Olurdu.	①	②	③
6.7	Kars Bir İnsan Olsaydı, Efsaneçi Olurdu.	①	②	③
6.8	Kars Bir İnsan Olsaydı, Yoksul Olurdu.	①	②	③
6.9	Kars Bir İnsan Olsaydı, Sıkıcı Olurdu	①	②	③
6.10	Kars Bir İnsan Olsaydı			Olurdu
6.11	Kars Bir İnsan Olsaydı			Olurdu
6.12	Kars Bir İnsan Olsaydı			Olurdu
6.13	Kars Bir İnsan Olsaydı			Olurdu
6.14	Kars Bir İnsan Olsaydı			Olurdu

7	Kars'ı Marka Şehir Yapacak Fırsatlar Neler Olabilir? Dikkat! Lütfen, ilk sekiz maddenin her biri hakkındaki görüşlerinizi, ilgili maddenin karşısındaki uygun rakamı yuvarlak içine alarak, belirtiniz. Ardından son beş maddenin her birini kendi fikirleriniz ile doldurunuz.	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
		①	②	③
7.1	Tarihi ve Kültürel Zenginlikler	①	②	③
7.2	Doğal Zenginlikler	①	②	③
7.3	Kış Turizmi	①	②	③
7.4	Sarıkamış Vakası.	①	②	③
7.5	Bal, Kaşar Peyniri, Pestil, Köme Gibi Yöresel Ürünler	①	②	③
7.6	Kars Kazı.	①	②	③
7.7	Şehrin Mimari Yapısı	①	②	③
7.8	Şehrin Gazi Unvanı	①	②	③
7.9	Markalaşmadaki Fırsat			
7.10	Markalaşmadaki Fırsat			
7.11	Markalaşmadaki Fırsat			
7.12	Markalaşmadaki Fırsat			
7.13	Markalaşmadaki Fırsat			

8	Kars'ın Marka Şehir Olmasına Engel Olabilecek Şeyler Neler olabilir? Dikkat! Lütfen, ilk on maddenin her biri hakkındaki görüşlerinizi, ilgili maddenin karşısındaki uygun rakamı yuvarlak içine alarak, belirtiniz. Ardından son beş maddenin her birini kendi fikirleriniz ile doldurunuz.	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
		①	②	③
8.1	Gelecekte Önemli Bir Tarımsal Üretim Merkezi Olmalıdır.	①	②	③
8.2	Gelecekte Önemli Bir Ticaret Merkezi Olmalıdır	①	②	③
8.3	Gelecekte Önemli Bir Hayvancılık Merkezi Olmalıdır.	①	②	③
8.4	Gelecekte Önemli Bir Üniversite Şehri Olmalıdır.	①	②	③
8.5	Gelecekte Kültür ve Sanat Şehri Olmalıdır	①	②	③
8.6	Gelecekte Toplantı, Kongre ve Fuar Merkezi Olmalıdır	①	②	③
8.7	Gelecekte Festivaller Şehri Olmalıdır	①	②	③
8.8	Gelecekte Spor ve Olimpiyat Şehri Olmalıdır	①	②	③
8.9	Gelecekte, Ülkenin Kış Turizm Merkezi Olmalıdır	①	②	③
8.10	Gelecekte, Bölgenin Ulaşım ve Lojistik Üssü Olmalıdır	①	②	③
8.11	Markalaşmadaki Engel;			
8.12	Markalaşmadaki Engel;			
8.13	Markalaşmadaki Engel;			
8.14	Markalaşmadaki Engel;			

9) Kars tek bir özelliği ile ön plana çıkacak olsa sizce bu özellik ne olurdu?

*

10) Sizce Kars'ın Marka Şehir olmasında öncülük etmesi gereken Kurum/Kuruluşlar hangileri olmalı? (öncelik sırasına göre numaralandırınız)

- ()Kars Valiliği ()Kars Belediyesi ()Kalkınma Ajansı
()Kafkas Üniversitesi () Turizm İl Müdürlüğü
()Diğer(.....)

11) Nerelisiniz?.....

12) Kaç yıldır Karsta yaşıyorsunuz?.....

13) Cinsiyetiniz: [] Kadın [] Erkek

14) Yaşınız?.....

15) Göreviniz (Unvanınız) Nedir?.....

16) Kaç yıldır bu görevdesiniz?.....

17) Eğitim (mezuniyet) durumunuz nedir? [] Lise [] Ön Lisans

[] Yüksek okul/ Fakülte [] Yüksek Lisans [] Doktora

18) Aylık ortalama geliriniz ne kadardır?.....

19) Eklemek istediğiniz şeyler nelerdir?

EK-4



**ŞEHİRİN KİMLİK BİLEŞENLERİNİN ŞEHİR YÖNETİCİLERİ
TARAFINDAN ORTAYA ÇIKARILMASI AMACI İLE KULLANILAN
DELFI ANKETİ TUR - II FORMU**

***Kars'ın uluslararası çekiciliğe sahip bir marka şehir
olabilmesi için öne çıkarılması gereken özellikleri nelerdir?***

Sayın:

Bu anket, **Kars Marka Kimliği**'nin geliştirilmesi konusunda yapılan araştırmanın **ikinci ve son** aşamasıdır. Bu son anketteki önermeler sizin ve diğer katılımcıların fikir ve görüşleri doğrultusunda üretilmiştir. Ankette yer alan önermelerin derecelendirilmesinde 5'li Likert tarzı bir ölçek kullanılmıştır.

Katılım ve desteklerinizden dolayı sonsuz teşekkürlerimizi sunarız...

Yrd.Doç.Dr. Alpaslan YÜCE

Araştırma Yöneticisi
Kafkas Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Uğur ÇAPIK

Araştırmacı
Kafkas Üniversitesi
Sosyal Bil. Enstitüsü
ugurcapik@gmail.com

1	Kars Şehri Günümüzde Hangi Nitelikleri ile Ön Plana Çıkmaktadır? KARS;	Kesinlikle	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle	Katılıyorum
		1	2	3	4	5		
1.1	Bir Hayvancılık Merkezidir.	1	2	3	4	5		
1.2	Özgün Bir Yemek Kültürü Vardır.	1	2	3	4	5		
1.3	Bölge Ulaşım Güzergâhlarının Kilit Noktasındadır.	1	2	3	4	5		
1.4	Sosyo - Kültürel Açıdan Kozmopolit Bir Yapıya Sahiptir.	1	2	3	4	5		
1.5	Su Kaynakları Zengindir.	1	2	3	4	5		
1.6	Kafkasya'ya Açılan Kapı Konumundadır.	1	2	3	4	5		
1.7	Bir Köy-Kenttir.	1	2	3	4	5		
1.8	Tarihi ve Kültürel Zenginliklere Sahip Bir Şehirdir.	1	2	3	4	5		
1.9	Farklı Etnik Kökenlerin Bir Arada Yaşadığı Bir Şehirdir.	1	2	3	4	5		
1.10	Yüksek Manevi Yapıya Sahip Evliyalar Şehridir.	1	2	3	4	5		
1.11	Sınır Ticareti Potansiyeline Sahip Bir Şehirdir.	1	2	3	4	5		
1.12	Ekonomik Desteğe İhtiyacı olan bir şehirdir.	1	2	3	4	5		
1.13	Kış Turizmi Açısından Güçlü Bir Potansiyele Sahiptir.	1	2	3	4	5		
1.14	Hak Ettiği Değeri Göremeyen Bir Şehirdir.	1	2	3	4	5		
1.15	Doğal Güzelliklere Sahip Bir Şehirdir.	1	2	3	4	5		

2	Kars Halkının Genel Kişilik Özelliklerine Bakıldığında Hangi Yönleri Ön Plana Çıkmaktadır? Kars Halkı:	Kesinlikle	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle	Katılıyorum
		1	2	3	4	5		
2.1	Sıcakkanlıdır.	1	2	3	4	5		
2.2	Kavgacıdır.	1	2	3	4	5		
2.3	Yardımsverdir.	1	2	3	4	5		
2.4	Medenidir.	1	2	3	4	5		
2.5	Seçim Dönemlerinde Etnik Milliyetçidir.	1	2	3	4	5		
2.6	Kültürlüdür.	1	2	3	4	5		
2.7	Eğitimsizdir.	1	2	3	4	5		
2.8	Cömerttir.	1	2	3	4	5		
2.9	Menfaatçidir.	1	2	3	4	5		
2.10	Tez Canlıdır.	1	2	3	4	5		
2.11	Ağırbaşlıdır.	1	2	3	4	5		
2.12	Yabancı Hayramıdır.	1	2	3	4	5		
2.13	Hoşgörülüdür.	1	2	3	4	5		
2.14	Tembeldir.	1	2	3	4	5		
2.15	Misafirperverdir.	1	2	3	4	5		

3	Sizce Kars Amblemi içinde hangi sembol ve figürler yer almalıdır?	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılıyorum
3.1	Kars Kalesi	1	2	3	4	5
3.2	Gazi Kars Yazısı	1	2	3	4	5
3.3	Kafkas Halk Dansları	1	2	3	4	5
3.4	Karşlı Aşıklar	1	2	3	4	5
3.5	Sultan Alparslan'ı Simgeleyen Bir Sembol.	1	2	3	4	5
3.6	Ebu'l Hasan Harakan-İ Hz.	1	2	3	4	5
3.7	Kar Ve Kayak Figürleri	1	2	3	4	5
3.8	Anı Antik Kenti	1	2	3	4	5
3.9	Sarıkamış Olayını Anımsatan Bir Simge	1	2	3	4	5
3.10	Kafkas Kartalı	1	2	3	4	5
3.11	Kaz Figürü	1	2	3	4	5
3.12	Kars Balı Ve Kafkas Arısı	1	2	3	4	5
3.13	Tarihi Kars Evleri	1	2	3	4	5
3.14	Ucube Heykeller (İnsanlık Anıtı)	1	2	3	4	5

4	Şehrin nitelikleri göz önüne alındığında, Kars'ın geleceği hakkında neler söyleyebilirsiniz?	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılıyorum
4.1	Uluslararası Hayvancılık Merkezi olabilir.	1	2	3	4	5
4.2	Kış Turizm Merkezi olabilir.	1	2	3	4	5
4.3	Türkiye'nin En Önemli Et Entegre Merkezi olabilir	1	2	3	4	5
4.4	Sınır Ticareti Yapan Bir Şehir olabilir	1	2	3	4	5
4.5	Serbest Ticaret Bölgesi olabilir.	1	2	3	4	5
4.6	Kültür ve Sanat Şehri olabilir.	1	2	3	4	5
4.7	Kafkasya'nın Kilit Merkezi olabilir.	1	2	3	4	5
4.8	Üreten Ve Kendine Yeten Bir Şehir olabilir.	1	2	3	4	5
4.9	Önemli Bir Ticaret Merkezi olabilir.	1	2	3	4	5
4.10	Üniversite Şehri olabilir.	1	2	3	4	5
4.11	Organik Tarım Merkezi olabilir.	1	2	3	4	5
4.12	Bölgenin Ulaşım Ve Lojistik Üssü olabilir.	1	2	3	4	5
4.13	Hızlı Trenle Ulaşım Sağlanan Bir Şehir olabilir.	1	2	3	4	5
4.14	Festivaller Şehri olabilir.	1	2	3	4	5

5	Kars bir insan olsaydı nasıl bir kişiliğe sahip olurdu?	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
5.1	Sıcakkanlı bir insan olurdu.	1	2	3	4	5
5.2	Umursamaz bir insan olurdu.	1	2	3	4	5
5.3	Misafirperver bir insan olurdu.	1	2	3	4	5
5.4	Cömert bir insan olurdu.	1	2	3	4	5
5.5	Efsaneleri olan bir insan olurdu.	1	2	3	4	5
5.6	Askeri ve savaşçı özellikleri olan bir insan olurdu.	1	2	3	4	5
5.7	Otoriter kişiliğe sahip bir insan olurdu.	1	2	3	4	5
5.8	Soğuk karakterli bir insan olurdu.	1	2	3	4	5
5.9	Asil bir insan olurdu.	1	2	3	4	5
5.10	Üşümüş bir insan olurdu.	1	2	3	4	5
5.11	Sanatsever bir insan olurdu.	1	2	3	4	5
5.12	Sahipsiz bir insan olurdu.	1	2	3	4	5
5.13	Karamsar bir insan olurdu.	1	2	3	4	5
5.14	Yardımsever bir insan olurdu.	1	2	3	4	5

II. BÖLÜM (Kişisel Bilgiler)...

1) Sizce Kars'ın Marka Şehir olmasında öncülük etmesi gereken Kurum/Kuruluşlar hangileri olmalı?

(Öncelik sırasına göre numaralandırınız...)

- Kars Valiliği Kars Belediyesi Kafkas Üniversitesi
 Kalkınma Ajansı Turizm İl Müdürlüğü Sivil Toplum Kuruluşları

2) Nerelisiniz?.....

3) Kaç yıldır Karsta yaşıyorsunuz?.....

4) Cinsiyetiniz: Kadın Erkek 5) Yaşınız?.....

6) Göreviniz (Unvanınız) Nedir?.....

7) Aylık ortalama geliriniz ne kadardır?.....

8) Eğitim durumunuz nedir? Lise Ön Lisans Yüksek okul/ Fakülte
 Yüksek Lisans Doktora

EK-5

Kars'ın Günümüzde Öne Çıkan Özellikleri

-OLUMLU-

Her Bir Kelime Yanındaki Rakam, O Kelimenin Kaç Katılımcı Tarafından Söylendiğini Göstermektedir.

Bir Markadır³, Çok Kültürlülüğe Sahiptir¹, Demokratik Bir Şehirdir², Devlet Memurları İçin İyi Bir Şehirdir¹, Dinlerin Kardeşliğinin Olduğu Bir Şehirdir², Doğal Bir Sinema Platosudur², Doğunun Başkentidir³, Doğunun En Uygar Kenti², Doğunun Kalesidir¹, En Güzel Etin Üretildiği Şehirdir¹, En Güzel Mevsimlerin Yaşandığı Şehirdir¹, Evliyalar Şehridir⁸, Farklı Etnik Kökenlerin Kardeşçe Yaşadığı Bir Şehirdir³⁵, Gelişime Açık Bir Şehirdir², Güncellemeleri Takip Eden Bir Kenttir¹, Güvenli Bir Şehirdir¹, Güzel Bir Şehir¹, Hak Ettiği Değeri Göremeyen Geri Planda Bırakılmış Bir Şehirdir²⁹, Harika Bir Şehirdir¹, Hayvancılık Merkezidir⁹⁹, Her Yönüyle Örnek Bir Şehirdir¹, Hızlı Kentleşmeye Giden Bir Şehir¹, Hoşgörünün En Fazla Olduğu Bir Kenttir², İklim Şartları Günden Güne Değişen Bir Şehirdir¹, İlk Cumhuriyet Şehri¹, Kafkas Dansıyla Ünlüdür¹, Kafkasya'nın Türkiye'deki Başkentidir⁷, Karşılığa Bırakılmayacak Kadar Değerlidir¹, Kaşarı İle Meşhur Bir Şehirdir³, Orman Üretim Merkezidir¹, Mükemmel Bir İmara Sahip Bir Şehirdir¹, Modern Bir Şehirdir¹, Ozanlar Şehridir¹, Kendine Özgü Yemekleriyle Tanınır¹, Kış Turizmi Açısından Güçlü Bir Potansiyele Sahiptir³⁴, Kombine Et Tesisleri- Süt Merkezidir¹, Özelliklerinin Farkında Olmayan Bir Şehirdir¹, Özgün, Biricik Özellikleri Olan Harcanmış Bir Kenttir¹, Sınır Ticareti Potansiyeline Sahip Bir Şehirdir¹², Spor Ve Kültür Merkezi¹, Turizm Kenti Olması Açısından Önemli Bir Şehirdir⁴, Yüksek Manevi Yapıya Sahip İnanç Turizm Şehridir¹⁷, Zengin Bir Şehirdir¹, Bal Üretim Merkezidir¹. Açık Hava Müzesi¹, Anadolu'nun Giriş Kapısıdır¹.

-OLUMSUZ-

Her Bir Kelime Yanındaki Rakam, O Kelimenin Kaç Katılımcı Tarafından Söylendiğini Göstermektedir.

Alt Yapı Sorunları Olan Bir Şehirdir¹, Belediyecilik Hizmetleri Olmayan Bir Şehirdir⁵, Birçok Ekonomik Yönden Desteklenmesi Gereken Bir Şehirdir¹¹, Bozuk Yollarıyla Meşurdur¹, Çarpık Kentleşen Bir Şehir¹, Çevre Düzenlemesi Ve Tarihi Yapıları Restorasyon Edilmesi Gereken Bir Şehirdir¹, Demografisi Bozulmuş Bir Kenttir¹, Eğitimde Yeterince İlerleyememekte¹, Gözden Uzak Gönülden Uzak Bir Kenttir¹, Günden Güne Kaybolan Kültüre Sahiptir¹, İyi Yönetilmeyen Bir Kenttir¹, Kabadır¹, Kaynakları Etkin Kullanılmayan Bir Şehirdir², Kendine Ait Olmayan Kültür İle Tanınıyor¹, Kent Kültürü Olan Ancak Kent Gibi Yönetilememiş Bir Yerleşimdir¹, Köyün Biraz Büyüğüdür¹, Sağlık Sektörü Yetersiz Bir Şehir¹, Sıkıntıların Olduğu Bir Şehirdir¹, Soğuk Havası¹, Sosyal Açından Biraz Yetersiz¹, Sosyal, Kültürel Ve Ekonomik Alanda Her Sene Biraz Daha Gerilemektedir¹, Su Kanalları Kullanılmayan Bir Şehirdir¹, Sürekli Göç Veren Bir Şehirdir², Tabyaları Turizme Kazandırılmayan Bir Şehirdir¹, Tanıtım Eksikliği¹, Tarım Zenginlikleri Kullanmayan Şehirdir⁵, Tembel İnsanlarıyla Meşurdur¹, Temiz Değil¹, Yabancı Hayranıdır¹, Yeni Binaların Eski Mimariden Uzak Olması¹, Yeterince Destek Olunmayan Bir Şehir¹, Yobazdır¹, Yozdur¹.

EK-6

Kars Halkının Genel Kişilik Özellikleri

-OLUMLU-
Her Bir Kelime Yanındaki Rakam, O Kelimenin Kaç Katılımcı Tarafından Söylendiğini Göstermektedir.
Ağırbaşlıdır10, Aile Merhumuna Dikkatlidir1, Akıllıdır1, Alçak Gönüllüdür6, Asil6, Asker1, Cana Yakındır2, Centilmendir1, Cesurdur2, Cömerttir9, Çağdaştır8, Çalışkandır2, Dansçı1, Dayanıklıdır1, Dinine Örf Âdetine Bağlı1, Doğaldır1, Doğrucudur1, Dost Canlısıdır1, Duyarlıdır1, Dürüsttür7, Eğitim Seviyesi Yüksektir3, Evcildir1, Fedakardır1, Geleneğe Göreneğe Bağlıdır1, Güvenilir3, Haksızlığı Kabullenmeyen1, Harbidir1, Homojendir1, Hoşgörülüdür8, Hüzünlüdür1, İmece Yönü Vardır1, İnanıldığında Başaran1, İnsalcıdır6, İyi Bir Dosttur4, Kanatkardır1, Kardeştir1, Kendi Halindedir1, Kibardır4, Kişilik Sahibidir1, Komşuluk İlişisine Dikkatlidir1, Kültürlüdür8, Merhametlidir2, Merttir1, Misafir Perverdir3, Namusludur1, Onurlu1, Paylaşımçı1, Sabırlıdır1, Temiz Huyludur4, Sakindir1, Saygılıdır3, Sevecendir3, Seviyelidir1, Sıcak Kanlıdır4, Soğukkanlı1, Sosyaldır1, Temiz Kalpli2, Uçlarda Duygularını Yaşayan İnsanlardır1, Uyanık1, Uysal2, Üretkendir1, Yakışıklıdır1, Yenilikçidir1, Yiğittir1, Yönetici1, Yürekli1, Zeki İnsanlardır2, Zengindir2.

-OLUMSUZ-
Her Bir Kelime Yanındaki Rakam, O Kelimenin Kaç Katılımcı Tarafından Söylendiğini Göstermektedir.
Anı Tepki Veren İnsanlardır1, Araştırma Özelliği Az Olan1, Asabidir1, Bencildir1, Bilinçsiz1, Bir Çok Şeye Duyarsızdır1, Bundan 25 Yıl Öce Bütün Fırsatları Hak Ediyordu Ancak Şehre Yapılan Göç Nedeniyle Tam Tersine Döndü1, Çekememezdir1, Çile Çekendir1, Daha İlimli Ev Uyumlu Olabilir1, Değerlerinin Kaybetmektedir1, Dikbaşlı1, Duyarsız1, Dürüst Değildir1, Egoisttir1, Eğitimsizdir5, Farklı Algı Ve İstekleri Olan1, Girişimcilik Öğretilmeli1, Göçmendir1, Günü Kurtarmacıdır1, Gürültücüdür1, Güvenilir Değildir1, Hakkını Nasıl Savunacağını Bilmeyendir1, Hazırcı1, Hilekardır1, Homojen Değildir1, İçine Kapanıktır1, İhmal Edilmiştir1, İlkeldir1, İmkânları Yeterince Değerlendiremeyen1, İş Birlikçi Değildir1, İşine Geldiği Gibi Davranan1, Kandırıkçısıdır1, Karsta Kalmamıştır1, Kendi Kaderini Çizmelidir1, Kendini Beğenmiştir1, Kendini Geliştirmemiştir1, Kentte Oturan Köylülerdir1, Kötü Alışkanlıklarla İç İçedir1, Kültürsüz1, Seçim Dönemlerinde Etnik Milliyetçidir10, Psikolojisine Göre Hareket Eder1, Politikayı Bilmeyen1, Pasaklıdır1, Skolâstik Düşüncelidir1, Sosyal Yaşantı İmkânı Sağlanmalı1, Şehrine Sahip Çıkmayandır1, Şovenisttir1, Tembeldir4, Tezcanlı6, Tok Satıcıdır1, Uçlarda Duygularını Yaşayan İnsanlardır1, Umursamazdır2, Vurdumduymazdır1, Yabancı Hayranıdır12, Yobazdır1, Yoksuldur1, Zengin Tarihinden Haberi Çok Azolan1, Kültürüne Sahip Çıkmıyor1, Maddiyatçı1, Menfaatçidir2, Mükemmeliyetten Uzak1, Örf Âdetini Unutan1.

EK-7

Kars Gelecekte Öne Çıkması Beklenen Yönleri

Her Bir Kelime Yanındaki Rakam, O Kelimenin Kaç Katılımcı Tarafından Söylendiğini Göstermektedir.

Açık Hava Müzesi Haline Gelmeli³, Alt Ve Üst Yapısı Tamamlanmış Bir Şehir¹, Alt Ve Üst Yapısı Tamamlanmış Bir Şehir Olmalıdır², Antik Şehir², Askeri Acemi Birliğinin Olduğu Bir Şehir Olmalıdır¹, Âşıklar Şehri¹, Ata Sporlarını Yapıldığı Yer Olmalı¹, Başkent², Belediyecilik Hizmetleri İyi Sağlanan Bir Şehir Olmalı², Bölgenin Ulaşım Ve Havacılık Üssü³, Büyük Şehir Olmalı⁵, Çatılardan Buz Düşmeyen Bir Şehir Olmalı¹, Dansçılık Merkezi Olmalı¹, Demir İpek Yolu Olmalı⁵, Doğa Sporlarının Yapıldığı Yer Olmalı¹, Eğitim Kalitesi Yükseltilmiş Bir Şehir Olmalı⁵, Ekonomisi İyi Olmalı¹, Etnik Ayırımızsız¹, Fabrikalar Şehri Olmalı¹, Folklor Şehri Olmalı¹, Gazi Şehir Unvanını Almalı¹, Gelişmiş Bir Şehir¹, Göç Alan Şehir Olmalı¹, Her Yönüyle Bütün Olmalıdır¹, Heykeller Şehri¹, Hızlı Trenin Hizmet Verdiği Bir Şehir Olmalıdır¹⁵, Hoş Görünüm Çok Yaşandığı¹, İnanç Turizm Merkezi Olma Potansiyeline Sahip Bir Şehirdir⁶, İşsizliğin Önlendiği Şehir Olmalı¹, Kafkas Üniversitesi Kafkasya'nın Sağlık Merkezi Olmalıdır⁵, Kafkasya'nın Kilit Merkezi Olmalı¹⁹, Kalifiye Elemana Sahip Olan Bir Şehir Olmalı¹, Kanatlı Hayvan Geliştirme Merkezi Olmalıdır¹, Kaşar Üretim Merkezi¹, Kaz Yetiştirme Merkezi Olmalıdır¹, Kendine Yeten Ve Üreten Bir Şehir Olmalı⁷, Kış Turizmi Merkezi⁶, Kışın Buzları Temizlenmiş Bir Şehir Olmalı¹, Kültür Başkenti Olmalı¹³, Merkezdeki Askeriye Kaldırılıp Özel Üniversite Yapılmalı¹, Mevcut Binalar Dışarı Alınmalı¹, Meyve Üretim Tesisleri Kurulmalı¹, Öğrenci Kenti¹, Rehabilitasyon Merkezi Olmalı¹, Rüya Şehir Olmalı², Sanayi Şehri Olmalı⁴, Serbest Ticaret Bölgesi Olmalı¹⁰, Sınır Ticareti Yapan Bir Şehir Olmalı³⁰, Sürgün Yeri Olmamalı¹, Tarım Ve Turizmde Doğu Anadolu'nun Öncü Şehri Olmalı⁴, Tarihi Geçmişle Öne Çıkan Şehir Olmalı⁸, Turizm Merkezi Olmalı¹⁸, Türkiye'nin Önemli Et Entegre Fabrikalarının Kurulacağı Bir Şehir Olmalı⁶, Uluslararası Hayvancılık Merkezi Olmalı²⁰, Uzak Üssü Olmalı¹, Yemekleri İle Ünlü Bir Şehir Olmalı².

EK-8

Kars Ambleminde Yer Alması İstenen Renk ve Semboller

Her Bir Kelime Yanındaki Rakam, O Kelimenin Kaç Katılımcı Tarafından Söylendiğini Göstermektedir.

Yöresel Ürünler Olmalıdır1, Alpaslan Ve Malazgirt'i Anlatan Simge Olmalıdır8, Anı'daki Cami2, At Heykeli1, Aynalı Köşk1, Belediye Hizmetleri1, Beyaz Renk10, Çıldır Gölü2, Defterdarlık Binası1, Ebul Hasan Harakani53, Eski Hekim Evi1, Gazi Kars Yazısı14, Halk Oyunları Resmi Olmalıdır1, İlk Cumhuriyetin Simgesi10, Kafkas Halk Dansları44, Kafkas Kartalı9, Kağızman Elma Ve Kayısı1 Olmalıdır1, Kar Kristaller1, Karşlı Aşıklar11, Kars Balı Ve Arısı7, Kars Halayı1, Kaşar Peyniri Olmalıdır8, Katerina Köşkü Olmalıdır1, Kayabaşı1, Kaz Simgesi1, Kırmızı5, Kuyucuk Kuş Çenneti3, Mihralibey1, On İki Havariler Kilisesi6, Özdemir Oğlu Osman Bey1, Sınırın Kapalı Olması1, Susuz Şelalesi2, Şeyh Şamil1, Tabyalar1, Tarihi Kars Evleri9, Taş Köprü2, Ucube Heykeller16, Yaylaları Olmalıdır1, Yeşil Rengi5.

EK-9

Kars'ı Diğer Yerlere Göre Önemli Ve Güçlü Yapan Ürün, Kaynak Ve Yönler

Her Bir Kelime Yanındaki Rakam, O Kelimenin Kaç Katılımcı Tarafından Söylendiğini Göstermektedir.

Anı Antik Şehri¹¹, Askeri Zaferleri¹, Âşıklık Geleneği Ve Sözlü Kültürel Miras¹³, Bal Kaşar Gibi Yöresel Ürünlerle¹⁹, Birçok Medeniyete Ev Sahipliği Yapması Ve Tarihi Dokusu²⁷, Ebul Hasan Harakani Ve İnanç Turizmi²⁰, Eğitime Destek Verilmesi Ve Kız Çocuklarının Okutulması⁵, Etnik Ve Kültürel Çeşitlilik⁵³, Genç Nüfus Potansiyeli⁶, Havanın Temizliğinden Dolayı Hasta Bireylerin Yaşayabileceği Bir Konumda Olması¹, Hizmet Kalitesinin Yüksekliğinin Önemsenmesi², İnsanların Misafirperverliği⁴, İpek Yolunun Üzerinde Olması⁴, Kafkasya'ya Açılan Kapı Konumunda Olması¹⁴, Kars Kalesi³, Kars Kazı¹¹, Kentsel Bir Alt Yapıya Sahip Olması³, Ketesi¹, Kış Turizmi⁷⁷, Kristal Karı¹⁵, Kuş Cenneti¹², Modern Araç Gerece Sahip Olması², Organik Tarım Ve Hayvancılığa Elverişli Olması⁸⁷, Rüzgâr Enerjisi¹¹, Sağlık Hizmetleri Gelişmemiş Ülkelere Yakın Olması², Sarıkamış Olayı Ve Hüzün Turizmi⁸, Sınır Ticareti Potansiyeli¹⁸, Süt Ve Süt Ürünleri⁴, Şehrin Gazilik Ünvanı⁵, Şehrin Tarihi Baltık Mimarisi⁴⁰, Tarihi Tabyalarının Olması¹², Terörün Olmaması¹, Turizm Alt Yapısının Olması⁹, Yabancıya Değer Verilmesi⁷, Yayla Turizmi⁴, Yer Altı Zenginlikleri², Zengin Topraklara Sahip Olması⁷.

EK-10

Kars'ın Kişilik Özellikleri

Her Bir Kelime Yanındaki Rakam, O Kelimenin Kaç Katılımcı Tarafından Söylendiğini Göstermektedir.

Acilen Sağlık Tedbirleri Alırdı1, Anlayışlı Ve Yardımsever1, Asabi1, Asabi Ve Hayata Küskün1, Asi2, Asil13, Asker12, Atatürk2, Atılgan1, Vatan Sever1, Aydın1, Bayan1, Bedbaht1, Beyefendi1, Biraz Tembelli, Zengin Ama Fakirleşmiş1, Birlik Beraberlik Sahibi1, Cana Yakın2, Cesur Olurdu1, Çalışkan1, Çevresindeki Zenginliğin Farkında Olmayan1, Çıkarıcı1, Çok Kültürlü1, Çok Sempatik1, Çok Uluslu Olurdu1, Dağınık1, Dansçı2, Zengin1, Dansçı Olurdu1, Dediğim Dediktir1, Defineci1, Delikanlı5, Demokrat3, Yönetici5, Depresif1, Duyarlı1, Yoksul1, Yazık Olurdu1, Dürüst1, Eğitimci1, Eğlenceli2, Empati Kuran Biri1, Entellektüel1, Epolist1, Erkek1, Erkek Olsaydı Beyefendi Olurdu1, Yaşlı1, Yardımsever Olurdu1, Eşsiz Yetenekli1, Fazla Okumayan1, Yardımsever3, Gergin1, Yalnız3, Göç Ederdi1, Gönlü Zengin1, Güzel1, Hayırsever1, Hazır Cevap Karakterinde Olurdu1, Herkesi Kucaklayan1, Herkesin Arkadaşlığından Zevk Alabileceği Biri1, Her şeyi Hak Ederdi1, Hümanist4, Yakışıklı2, Hüzünlü1, İçten1, İhtirastlı1, İhtişamlı1, İlgisiz Biri Olurdu1, İnce Ruhlu1, İsyan Ederdi1, İşçi1, İyi1, İyimser1, Kadın Olsaydı Hanımefendi1, Kafasına Göre Takılan1, Kahraman1, Kederleri İle Baş Başa Kalan1, Kendi Çıkarlarının Daha Fazla Ön Planda Tutan1, Kendi Halinde Biri1, Kendine Has Özellikleri Olan1, Kıymet Bilir1, Kişilikli1, Koruyucu1, Kör1, Yağmalamaya Karşı1, Köylü Bir Asilzade1, Kültürlü1, Küskün1, Masum Olduğu Kadar Kindar1, Medeni2, Vurdumduymaz1, Medeniyeti Getiren1, Merhametli1, Mert2, Metanetli1, Mevlana Hoş Görüsü1, Mizah Anlayışı Yüksek 1, Mükemmel2, Namuslu1, Nazik1, Nepolist1, Neşeli1, Onurlu1, Otoriter8, Öfkeli1, Özverişi1, Plansız1, Popülist1, Romantik1, Sağlıklı1, Sahipsiz3, Samimi1, Sanat Sever4, Savaşçı8, Sempatik1, Sert1, Sevilmek, Sinirli1, Sitemkar1, Soğuk1, Soğuk Karakterli Biri2, Soğuk1, Sosyalist3, Süslü1, Şehit1, Şerefli1, Şeyh Şamil1, Şık2, Tarihi Zenginlikleri Korumayan1, Tarihini Geri İsteyen Biri1, Taş Ustası1, Tüm Dinlere Hoş Görülü1, Umutlu2, Unutulmuş1, Unutulmuş, Hatırlanmayan Biri Olurdu1, Uysal1, Uzun Ömürlü1, Ülkeyi Aydınlatırdı1, Ünlü1, Üretken1, Üşümüş1, Vatanını Seven2.

EK-11

Kars'ın Marka Şehir Olmasında Fırsat Olabilecek Unsurlar

Her Bir Kelime Yanındaki Rakam, O Kelimenin Kaç Katılımcı Tarafından Söylendiğini Göstermektedir.

Acemi Birliğinin Kurulması¹, Anı Antik Şehri¹, Arıcılık¹, Âşıklık Geleneği Ve Sözlü Edebiyatın Güçlü Olması⁹, Birçok Turizm Destinasyonuna Sahip Olması¹, Bölgenin Eğitim Merkezi¹, Çıldır Gölü², Deđerlisi¹, Ebul Hasan Harakani Ve İnanç Turizmi²⁶, Eğitimsizlik¹, Eski Taş Binalar¹, Halkın Markalaşma Konusunda İstekli Olması⁴, Hayvansal Ürünler¹, İnsancıl Olunması¹, İnşaat Sektörü¹, Kafkas Halk Dansları¹¹, Kafkasya'ya Yakın Ve İlişkilerinin Güçlü Olması⁶, Kars Çayı¹, Kars İle İlişkili Kişi Ve Yazınsal Metinlerin Ön Plana Çıkarılması⁷, Kars Kalesi², Kaşar Peyniri², Kendine Ait Ürünleri Tescil Etme¹, Kızıroğlu Efsanesi¹, Kristal Kar¹⁵, Kuyucuk Kuş Cenneti¹, Kültür Varlıkları¹, Lojistik Köy Ve İpek Yolu³, Molakan İzleri¹, Mücadeleci Ve Manevi Kimliüđü¹, Oksijen Ve Temiz Hava¹, Organik Tarım Ve Hayvancılığa Elverişli Olması¹¹, Örf Adetleri¹, Özgün Yemek Kültürünün Olması¹, Sınır Ticaretine Uygun Bir Konumda Olması⁶, Spora Ve Sporcuya Sahip Olması¹, Sportif Faaliyetler¹, Stratejik Konumu³, Süt Ürünleri¹, Şehircilik Ve Yöre Halinin Güncele Duyarlı Olması¹, Şehrin İklimi²⁵, Şehrin Kozmopolit Bir Yapıya Sahip Olması³, Şehrin Tarihi Ve Savaşçı Kimliđi⁹, Turizm Potansiyeli¹, Turizm Potansiyeli¹, Ucube Heykeller²¹, Üniversite¹, Yayla Turizmi³, Yöre Turizmi Ve Kültürü Kaynaşmalı¹, Yöresel Ürünlerde Kalite¹.

EK-12

Kars'ın Marka Şehir Olmasına Engel Olabilecek Unsurlar

Her Bir Kelime Yanındaki Rakam, O Kelimenin Kaç Katılımcı Tarafından Söylendiğini Göstermektedir.

Basında Ve İnternette Yer Alan Kötü Ve Usulsüz Haberler¹¹, Belediyecilik Hizmetlerinin Bilinçsiz Ve Yetersiz Kullanılıyor Olması⁵¹, Bürokratik İlgisizlik¹, Ermenistan Sınırının Kapalı Olması²⁵, Erzurum'un Yıllardan Beri Karsın Gelişimine Engel Olması²¹, Halkın Girişimci Ruhunun Olmaması²³, Halkın Seçim Dönemlerinde Etnik Milliyetçi Olması¹⁴, Hayvancılığın Şehir Merkezinde Yapılıyor Olması⁹, Hızlı Trenin Olmaması¹⁰, Hoşgörü Yetersizliği¹, İmar Ve Kentleşme Eksikliği⁴, Kabiliyetsiz Yöneticiler¹, Karsın Yöresel Ürünlerinin Hijyenik Üretilmemesi¹, Kısa Sürede Zengin Olma İsteği¹, Kozmopolit Yapının Avantaja Çevrilememesi², Siyasilerin Diğer İllerin Siyasilerine Nazaran Geri Planda Kalmaları²³, Soğuk¹, Şehirde Sosyol-Kültürel Mekân Ve Faaliyetlerin Olmaması⁷, Şehrin Sürekli Göç Vermesi Ve Nüfusun Yetersizliği¹³, Taksicilerin Kötü Olması¹, Tarihi Binaların, Restorasyon Edilmemesi Ve Tabela Kirliliğiyle Mücadele Etmesi¹¹, Trafik Sıkıntısı¹, Turizm Alt Yapısının Olmaması¹, Turizm Altyapısının Yetersiz Olması⁸, Ulaşım Sıkıntısı¹, Uzak Olması¹, Vizyon Sahibi Olmayan Ve Örgüt Anlayışından Uzak Bir Toplum²³, Yanlış Politikalar¹, Yeniliğe Kapalı Zihniyetlerin Olması¹, Yeterince Teknik Ve Kalifiye Elemanın Olmaması⁸, Yetersiz Kültürel Sosyal Aktiviteler¹, Yöneticilerin Aydın Görüşlü Ve İşbirlikçi Yaklaşımlarının Olmaması³³, Yöneticilerin Markalaşma Konusundaki İlgisizliği Ve Bilinçsizliği¹².

EK-13

Kars' Ön Plana Çıkarması Gereken Tek Özelliği

Her Bir Kelime Yanındaki Rakam, O Kelimenin Kaç Katılımcı Tarafından Söylendiğini Göstermektedir.

Anadolu Ve Kafkasya Arasında Köprü Görevini Görmesi⁸, Anı Antik Kenti²³, Bal Ve Kaşar Peyniri¹, Birçok Medeniyete Ev Sahipliği Yapması Ve Tarihi Dokusu²⁰, Çok Kültürlülüğü⁹, Doğal Zenginlikleri Olan², Gazilik Ünvanı¹, Gravyer Peyniri¹, Hava Alanı¹, Hayvancılık²⁷, İnanç Turizmi Ve Ebul Hasan Harakani¹¹, İnsanların Sıcakkanlı Olması¹, İnsanlık Anıtı¹, İpek Yolu¹, Kars Kalesi³, Kars Kaşarı⁴, Kars Kazı⁶, Kış Turizmi⁷⁰, Kristal Karı¹, Sahip Olduğu Zenginliklere Rağmen Değer Verilmeyen⁶, Sarıkamış Olayı¹², Serhat Şehri Olması¹, Şehrin İmarı Ve Kentsel Kimliği⁷, Tabiatı¹, Tarım¹, Tarihi Baltık Mimarisi⁴⁰, Tarihi Eserler¹, Tarihi Ve Kültürel Zenginlikleri⁵³, Turizm Potansiyeli¹⁶, Yaşanılacak Bir Yer Olması¹

EK-14

**ÖRNEKLEM BİREYLERİNİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN
PROTOKOL LİSTESİ (01.02.2013)**

VALİ	EYÜP TEPE	0474 223 10 01
1	T.B.M.M ÜYELERİ	
AK PARTİ KARS MİLLETVEKİLİ	AHMET ARSLAN	0312 420 62 33
AK PARTİ KARS MİLLETVEKİLİ	PROF.DR. YUNUS KILIÇ	0312 420 56 40
BDP KARS MİLLETVEKİLİ	MÜLKİYE BİRTANE	0312 420 56 72
2	MAHALLİN EN BÜYÜK KOMUTANI	
14.MEKANİZE PİYADE TUGAY KOMUTANI	TUĞGENERAL ZEKİ GÜRCAN	0474 212 60 24
3	İL BELEDİYE BAŞKANI	
BELEDİYE BAŞKANI	NEVZAT BOZKUŞ	0474 212 17 44
4	C. BAŞSAVCISI, ADLİ YARGI ADALET KOMİSYON BAŞKANI, ÜNİVERSİTE REKTÖRÜ, BARO BAŞKANI	
C.BAŞSAVCISI	MUSTAFA KÖYLÜ	0474 212 74 94
ADALET KOMİSYON BAŞKANI	İBRAHİM KAYABAŞI	0474 223 84 24
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ REKTÖRÜ	PROF.DR. SAMİ ÖZCAN	0474 225 11 59
BARO BAŞKANI	AV. İBRAHİM BAŞTIMAR	0474 212 82 52
5	VALİ YARDIMCILARI, KAYMAKAMLAR, İL KOLLUĞUNUN EN ÜST AMİRLERİ, İL GENEL MECLİS BAŞKANI, AZERBAYCAN KARS BAŞKONSOLOSLUĞU, İLÇE BELEDİYE BAŞKANLARI	
VALİ YARDIMCISI	ÜNAL COŞKUN	0474 223 10 02
VALİ YARDIMCISI	KARAHAN DAŞTAN	0474 223 10 02
VALİ YARDIMCISI	FARUK EKİZ	0474 223 10 02
AKYAKA KAYMAKAMI	OSMAN UĞURLU	0474 261 23 00
ARPAÇAY KAYMAKAMI	CAN AKSOY	0474 281 20 67
DİGOR KAYMAKAMI	NEVZAT KARKACI	0474 311 20 01
KAĞIZMAN KAYMAKAMI	ŞUAYİP GÜRSOY	0474 351 60 07
SARIKAMIŞ KAYMAKAMI	ERDOĞAN TURAN ERMİŞ	0474 413 40 70
SELİM KAYMAKAMI	ERDİNÇ DOLU	0474 461 31 01
SUSUZ KAYMAKAMI	VEDAT YILMAZ	0474 511 55 55
İL JANDARMA KOMUTANI	J.K.ALB OSMAN UÇAR	0474 212 42 51
İL EMNİYET MÜDÜRÜ	ERCAN ÇAKMAK	0474 212 68 35
İL GENEL MECLİS BAŞKANI	MUZAFFER YAĞCI	0474 212 90 23
AZERBAYCAN KARS BAŞKONSOLOSU	AYHAN SÜLEYMANOV	0474 223 13 61
AKYAKA BELEDİYE BAŞKANI	NEVZAT DENİZ	0474 261 21 78
ARPAÇAY BELEDİYE BAŞKANI	ENVER AKKAYA	0474 281 20 18
DİGOR BELEDİYE BAŞKANI	MUZAFFER KUTAY	0474 311 20 10
KAĞIZMAN BELEDİYE BAŞKANI	MEHMET ALKAN	0474 351 64 94
SARIKAMIŞ BELEDİYE BAŞKANI	İLHAN ÖZBİLEN	0474 413 40 73
SELİM BELEDİYE BAŞKANI	MUHİTTİN YÜCEL	0474 461 20 09
SUSUZ BELEDİYE BAŞKANI	ALİ YEGİN	0474 511 50 21
KOÇ KÖY BELEDİYESİ	ESAT AYDIN	
DAĞPINAR BELEDİYESİ	HÜSNÜ ANCI	

6	REKTÖR YARDIMCILARI, FAKÜLTE DEKANLARI, ENSTİTÜ VE YÜKSEK OKUL MÜDÜRLERİ	
REKTÖR YARDIMCISI	PROF.DR. MİTAT ŞAHİN	0474 212 46 42
REKTÖR YARDIMCISI	PROF.DR. HİDAYET METİN ERDOĞAN	0474 225 11 58
REKTÖR YARDIMCISI	PROF.DR. MEHMET ÇİTİL	0474 225 11 58
VETERİNER FAKÜLTESİ DEKANI	PROF.DR. GÜRSOY AKSOY	0474 225 11 50
FEN-EDEBİYAT FAKÜLTESİ DEKANI	PROF.DR. HAYDAR YÜKSEK	0474 225 11 50
İKT. Ve İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DEKANI	DOÇ.DR. HÜSEYİN ALİ KUTLU	0474 225 11 50
EĞİTİM FAKÜLTESİ DEKANI	PROF.DR. ALİ SİNAN BİLGİLİ	0474 212 66 08
TIP FAKÜLTESİ DEKANI	PROF.DR. BÜNYAMİ ÜNAL	0474 225 11 92
MİMARLIK- MÜHENDİSLİK FAKÜLTESİ DEKANI	PROF.DR. AKGÜN ALSARAN	0474 225 11 50
İLAHİYAT FAKÜLTESİ DEKANI	PROF.DR. RUHADDİN YAZOĞLU	
KAÜ DEVLET KONSERVATUARLARI MÜDÜRÜ	DOÇ.DR. MAHMUT KARAPEHLİVAN	0474 225 11 50
YABANCI DİLLER Y.O MÜDÜRÜ	YRD.DOÇ.DR. KADİR BAYRAKÇI	0474 225 11 50
SAĞLIK BİL. ENSTİTÜSÜ MÜDÜRÜ	PROF.DR. MEHMET ÇİTİL	0474 242 68 12
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRÜ	DOÇ.DR. MUZAFFER ALKAN	0474 225 11 50
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRÜ	PROF.DR. SELÇUK URAL	0474 225 11 50
KARS S.Y.O MÜDÜRÜ	PROF.DR. ATILLA AKÇA	0474 225 11 50
SABESYO MÜDÜRÜ	YRD. DOÇ.DR. SELAMİ YÜKSEK	0474 225 11 50
KARS M.Y. O MÜDÜRÜ	DOÇ.DR. TARKAN ŞAHİN	0474 212 36 23
KAĞIZMAN M.Y. O MÜDÜRÜ	YRD. DOÇ.DR. ALPASLAN YÜCE	0474 225 11 50
ATATÜRK SAĞLIK HİZ. M.Y.O MÜDÜRÜ	YRD. DOÇ.DR. BARIŞ SARI	0474 225 11 50
SOSYAL BİLİMLER M.Y.O MÜDÜRÜ	DOÇ.DR. CAVİT YEŞİLYURT	0474 212 11 45
SARIKAMIŞ M.Y.O MÜDÜRÜ	YRD. DOÇ.DR. ALİ DURSUN AYDIN	0474 225 11 50
KAÜ GENEL SEKRETERİ	ZÜLFİKAR GÜRBOĞA	0474 225 11 58

7	SİLAHLI KUVVET MENSUPLARI	
TUGAY KOMUTAN YARDIMCISI	P. ALB. ENGİN HALİLOĞLU	0474 212 60 24
TUGAY KOMUTAN YARDIMCISI	T.ALB. TUNCER ATAN	0474 212 60 24
SEFERBERLİK BÖLGE BAŞKANI	ALB.İLYAS ERTUĞRUL	0474 212 30 44
TUGAY KURMAY BAŞKANI	P.KUR.YB. ALİ ARSLAN	0474 212 60 24
ASKERLİK ŞUBE BAŞKANI	PER.YB. DURMUŞ İLHAN BAŞER	0474 212 64 86

8	HÂKİMLER, SAVCILAR VE NOTER ODASI BAŞKANI	
AĞIR CEZA MAHKEMESİ ÜYESİ-HAKİM	TUĞÇE PEKTAŞ	0474 223 84 24
AĞIR CEZA MAHKEMESİ ÜYESİ-HAKİM	DİYADİN BAYAT	0474 223 84 24
AĞIR CEZA MAHKEMESİ ÜYESİ-HAKİM	GONCA CANDAN	0474 223 84 24
AĞIR CEZA MAHKEMESİ ÜYESİ-HAKİM	CELALETTİN KOLUTEK	0474 223 84 24
1.ASLİYE HUKUK MAHKEMESİ HÂKİMİ	ÜLKÜ ÖZDEMİR	0474 223 84 24
2.ASLİYE HUKUK MAHKEMESİ HÂKİMİ	HADİCE KÖYLÜ	0474 223 84 24
3.ASLİYE HUKUK MAHKEMESİ HÂKİMİ	ABDULLAH ÇAKIR	0474 223 84 24
1.ASLİYE CEZA MAHKEMESİ HÂKİMİ	BÜLENT ALTUN	0474 223 84 24
2.ASLİYE CEZA MAHKEMESİ HÂKİMİ	UĞUR DAĞ	0474 223 84 24
1.SULH CEZA MAHKEMESİ HÂKİMİ	LEVENT MUTLU	0474 223 84 24
2.SULH CEZA MAHKEMESİ HÂKİMİ	ERDEM ODABAŞIOĞLU	0474 223 84 24
KADASTRO MAHKEME HÂKİMİ	MEHMET NECATİ ORAT	0474 223 84 24
SULH HUKUK MAHKEME HÂKİMİ	GÖKHAN YILMAZ	0474 223 84 24
C.SAVCISI	ÖMER EMRE OKUMUŞ	0474 223 84 24
C.SAVCISI	OSMAN ÇAKIR	0474 223 84 24
C.SAVCISI	ERDAL YERDELEN	0474 223 84 24
C.SAVCISI	TACETTİN PINAR	0474 223 84 24

C.SAVCISI	MEHMET ÇAĞLAYAN	0474 223 84 24
C.SAVCISI	UTKU KIBRİTÇİOĞLU	0474 223 84 24
C.SAVCISI	KEREM TONGA	0474 223 84 24
C.SAVCISI	YASEMİN EJDER	0474 223 84 24
C.SAVCISI	AYŞE TANIR YILMAZ	0474 223 84 24
C.SAVCISI	FATİH ÇELİK	0474 223 84 24
C.SAVCISI	HASAN ÖNÜT	0474 223 84 24

9	İKTİDAR PARTİSİ, ANA MUHALEFET PARTİSİ VE T.B.M.M. GURUBU BULUNAN DİĞER PARTİLERİ İL BAŞKANLARI	
	AK PARTİ İL BAŞKANI	ENSAR ERDOĞDU 0474 212 57 57
	CHP İL BAŞKANI	MUSTAFA ARAS 0474 223 56 00
	MHP İL BAŞKANI	YAVER ÖZCAN 0474 212 85 20

10	RESMİ GAZETEDKİ BAKANLAR KURULU LİSTESİNDEKİ SIRAYA GÖRE BAKANLIKLARIN BÖLGE VE İL TEŞKİLATINDAKİ AMİR, BAŞKAN VE MÜDÜRLERİ -BAŞBAKANLIK-	
	İL MÜFTÜ	MEHMET GENÇ 0474 212 69 15
	TUİK BÖLGE MÜDÜRÜ	MEHMET TOLON 0474 223 26 02
	AFET VE ACİL DURUM MÜDÜRÜ	OKTAY AYGAN 0474 212 69 13

11	ADALET BAKANLIĞI	
	CEZAEVİ MÜDÜRÜ	MAHMUT OKUMUŞ 0474 212 41 71

12	AİLE ve SOSYAL POLİTİKALAR BAKANLIĞI	
	AİLE VE SOSYAL POLİTİKALAR İL MÜDÜRÜ	AKIN OKTAY 0474 212 69 09
	SOSYAL YAR. VE DAY. VAKFI MÜDÜRÜ	KEZBAN ŞAHİN AYDEMİR 0474 212 65 69

13	BİLİM, SANAYİ ve TEKNOLOJİ BAKANLIĞI	
	BİLİM, SANAYİ ve TEKNOLOJİ İL MÜDÜR V.	AYLA ÖZTÜRK 0474 212 68 61
	ORGANİZE SANAYİ BÖLGE MÜDÜRÜ	FİLİZ ÇALIŞ 0474 212 28 68
	KOSGEB MÜDÜRÜ	MUSTAFA IŞIK 0474 212 27 00
	ÇİMENTO FABRİKASI MÜDÜRÜ	YASİN ŞARİÇAMLIK 0474 242 62 30
	ŞEKER FABRİKASI MÜDÜRÜ	FİKRİ CÖMERT 0474 213 57 31

14	ÇALIŞMA ve SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI	
	SGK İL MÜDÜRÜ	FEVZİ GÖKÇE 0474212 69 73
	İŞ-KUR İL MÜDÜRÜ	YUSUF BULUT 0474 212 21 67

15	ÇEVRE ve ŞEHİRCİLİK BAKANLIĞI	
	ÇEVRE ve ŞEHİRCİLİK İL MÜDÜRÜ	MAHMUT AYDIN 0474 212 70 32
	TAPU MÜDÜRÜ	HASAN KARA 0474 223 10 23
	KADASTRO MÜDÜRÜ	MUHAMMET KARAGÜZEL 0474 223 16 38

12	ENERJİ ve TABİİ KAYNAKLAR BAKANLIĞI	
	ARAS ELEK. DAĞ. MÜESSESE MÜDÜRÜ	ADEM BEYRİBEY 0474 225 11 01

12	GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI	
	GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRÜ	GÜRSEL POLAT 0474 223 38 15
	YURT-KUR MÜDÜRÜ	ORHAN PEHLİVAN 0474 242 71 37

12	GIDA, TARIM ve HAYVANCILIK BAKANLIĞI		
	GIDA, TARIM ve HAYVANCILIK MÜDÜRÜ	HÜSEYİN DÜZGÜN	0474 212 70 91
	TOPRAK MAHSULLERİ OFİS MÜDÜRÜ	NURETTİN SARAÇOĞLU	0474 212 36 86
	T.K.D.K İL KOORDİNATÖRÜ	MUSTAFA BOZKURT	0474 212 40 51

12	GÜMRÜK ve TİCARET BAKANLIĞI		
	TİCARET İL MÜDÜRÜ	TURGUT ÖZER	0474 212 75 26

12	İÇİŞLERİ BAKANLIĞI		
	VALİLİK PROTOKOL MÜDÜRÜ	KADİR AKYÜZ	0474 223 10 01
	VALİLİK ÖZEL KALEM MÜDÜRÜ	ABUBEKİR AKBULAK	0474 223 10 01
	İL ÖZEL İDARESİ GENEL SEKRETERİ	MEHMET ÖZBEY	0474 223 26 18
	İL YAZI İŞLERİ MÜDÜR V.	MUZAFFER SARA	0474 223 10 09
	İL İDARE KURULU MÜDÜRÜ	NURAL YAZGÜL	0474 223 10 09
	İL MAHALLİ İDARELER MÜDÜRÜ	SEVİL KAYA	0474 223 10 09
	İL BASIN ve HALKLA İLİŞKİLER MÜDÜR V.	SEYİT MÜÇTEBA ERDEM	0474 223 17 64
	İL PLANLAMA ve KOORDİNASYON MÜDÜRÜ	ERGİN ERSÖNMEZ	0474 223 10 09
	İL SOSYAL ETÜT ve PROJE MÜDÜRÜ	MUZAFFER SARA	0474 223 10 09
	İL NÜFUS ve VATANDAŞLIK MÜDÜR V.	FATMA AKBULAK	0474 212 42 41
	İL DERNEKLER MÜDÜRÜ	RİCAL ÖNALAN	0474 212 91 86

12	KALKINMA BAKANLIĞI		
	SERKA GENEL SEKRETERİ	DR. HÜSEYİN TUTAR	0474 212 52 00

12	KÜLTÜR ve TURİZM BAKANLIĞI		
	İL KÜLTÜR ve TURİZM MÜDÜRÜ	HAKAN DOĞANAY	0474 212 21 79
	İL HALK KÜTÜPHANESİ MÜDÜRÜ	MEHTAP ÇANTAY	0474 212 35 08
	MÜZE MÜDÜRÜ	NEJMETTİN ALP	0474 212 14 30

12	MALİYE BAKANLIĞI		
	İL DEFTERDARI	OSMAN ŞİMŞEK	0474 212 37 97

12	MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI		
	İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRÜ	YILDIRIM ALKIŞ	0474 212 82 24

12	ORMAN ve SU İŞLERİ BAKANLIĞI		
	DSİ 24. BÖLGE MÜDÜRÜ	HAYATİ ÇELENK	0474 212 58 04
	METEOROLOJİ İL MÜDÜRÜ	ÖNER DİN	0474 212 38 80
	MEYDAN METEOROLOJİ MÜDÜRLÜĞÜ	MUSTAFA YILDIZ	0474 212 50 47
	ORMAN İŞLETME MÜDÜRÜ	ALİ VATAN SEZER	0474 413 49 05
	ORMAN İL ŞUBE MÜDÜRÜ	MURAT DOĞANAY	0474 212 58 00

12	SAĞLIK BAKANLIĞI		
	İL SAĞLIK MÜDÜRÜ	DR. HASAN TUNCER	0474 212 38 21
	KAMU HASTANELER BİRLİĞİ GENEL SEKRETERİ	DR. HASAN ARSLAN	
	HALK SAĞLIĞI MÜDÜRÜ	DR. MEHMET KAN	

12	ULAŞTIRMA, DENİZCİLİK VE HABERLEŞME BAKANLIĞI		
	KARAYOLLARI 18. BÖLGE MÜDÜRÜ	NECATİ ÇAKIROĞLU	0474 213 61 33

PTT BAŞMÜDÜRÜ	MUSTAFA NALBANT	0474 212 44 24
TÜRK TELEKOM MÜDÜRÜ	ALİ AKTOPRAK	0474 223 55 00
KARS HAVALİMANI MÜDÜRÜ	FEVZİ AKDENİZ	0474 213 56 69
GAR MÜDÜRÜ	YILMAZ KOCAGİL	0474 223 43 96

13	KAMU BANKALARININ MÜDÜRLERİ	
ZİRAAT BANKASI MÜDÜRÜ	METİN KURTAL	0474 212 51 54
HALK BANKASI MÜDÜRÜ	FİKRET BIÇAKÇI	0474 223 4217
VAKIF BANK MÜDÜRÜ	TANKUT KAYA	0474 223 86 26

14	T.B.M.M. GRUBU BULUNMAYAN SİYASİ PARTİ İL BAŞKANLARI	
BAGIMSIZ TÜRKİYE PARTİSİ İL BAŞKANI	TUNCAY AYTAŞ	
BBP İL BAŞKANI	KARİP ÇİFTÇİ	
DEMOKRAT PARTİ İL BAŞKANI	TURGUT ORAN	
DSP İL BAŞKANI	HASAN AHMETOĞLU	0474 212 41 67
GENÇ PARTİ İL BAŞKANI	Z. TAMER ÜREYİL	
HAK ve EŞİTLİK PARTİ İL BAŞKANI	BORA İZKÜBARLAS	
HAK ve HAKİKAT PARTİ İL BAŞKANI	GÜRSEL ADIĞÜZEL	
İŞÇİ PARTİSİ İL BAŞKANI	MUHARREM YERLİ	
TÜRKİYE PARTİSİ İL BAŞKANI	EMRULLAH KOMAN	
SP İL BAŞKANI	FAHRETTİN BULUT	

15	İL GENEL MECLİS ÜYELERİ, BELEDİYE MECLİS ÜYELERİ	
İL GENEL MECLİS ÜYESİ	ZİHNİ ÇELEBİ	0474 212 37 70
İL GENEL MECLİS ÜYESİ	NİZAMETTİN KARABULUTLU	0474 212 37 70
İL GENEL MECLİS ÜYESİ	DAGISTAN HALİTOĞULLARI	0474 212 37 70
İL GENEL MECLİS ÜYESİ	KEMAL MOR	0474 212 37 70
İL GENEL MECLİS ÜYESİ	KEREM ÇAVLI	0474 212 37 70
İL GENEL MECLİS ÜYESİ	YAVUZ CAFEROĞLU	0474 212 37 70
İL GENEL MECLİS ÜYESİ	FUAT ARSLAN	0474 212 37 70
İL GENEL MECLİS ÜYESİ	GÖKHAN TURAN	0474 212 37 70
İL GENEL MECLİS ÜYESİ	HALİT CAN	0474 212 37 70
İL GENEL MECLİS ÜYESİ	YÜKSEL Ş. EFENDİOĞLU	0474 212 37 70
İL GENEL MECLİS ÜYESİ	MEHMET BULGAN	0474 212 37 70
İL GENEL MECLİS ÜYESİ	MEHMET DEMİR	0474 212 37 70
İL GENEL MECLİS ÜYESİ	ŞEHMAİL ÖZTÜRK	0474 212 37 70
İL GENEL MECLİS ÜYESİ	HAYDAR YILDIZ	0474 212 37 70
İL GENEL MECLİS ÜYESİ	ALİ SARIDAĞ	0474 212 37 70
İL GENEL MECLİS ÜYESİ	HARUN KARSLI	0474 212 37 70
İL GENEL MECLİS ÜYESİ	HANALİ ÇETİNKAYA	0474 212 37 70
İL GENEL MECLİS ÜYESİ	HACI ATEŞ	0474 212 37 70
İL GENEL MECLİS ÜYESİ	ZEYNEL ABİDİN ÇAM	0474 212 37 70
İL GENEL MECLİS ÜYESİ	ZEKERYE YURDALAN	0474 212 37 70
İL GENEL MECLİS ÜYESİ	DAGISTAN YILDIZ	0474 212 37 70
İL GENEL MECLİS ÜYESİ	NURALİ BİLGİLİ	0474 212 37 70
İL GENEL MECLİS ÜYESİ	MEHMET ÇAKAS	0474 212 37 70
İL GENEL MECLİS ÜYESİ	MEHMET URAY	0474 212 37 70
BELEDİYE MECLİS ÜYESİ	ADNAN KARATAŞ	0474 223 21 50
BELEDİYE MECLİS ÜYESİ	AHMET KAYA	0474 223 21 50
BELEDİYE MECLİS ÜYESİ	ALİ KEMAL ÖZKIRAN	0474 223 21 50
BELEDİYE MECLİS ÜYESİ	CİHANGİR UMURBERK	0474 223 21 50
BELEDİYE MECLİS ÜYESİ	ERDİNÇ ERDAĞI	0474 223 21 50
BELEDİYE MECLİS ÜYESİ	FATMA SİNAR	0474 223 21 50
BELEDİYE MECLİS ÜYESİ	FERİT YENİCE	0474 223 21 50

BELEDİYE MECLİS ÜYESİ	HASAN UCA	0474 223 21 50
BELEDİYE MECLİS ÜYESİ	HAYDAR YILMAZ	0474 223 21 50
BELEDİYE MECLİS ÜYESİ	HÜSEYİN POLAT	0474 223 21 50
BELEDİYE MECLİS ÜYESİ	İSMET YILMAZ	0474 223 21 50
BELEDİYE MECLİS ÜYESİ	İSRAFİL ÇAKAS	0474 223 21 50
BELEDİYE MECLİS ÜYESİ	MURTAZA KARAÇANTA	0474 223 21 50
BELEDİYE MECLİS ÜYESİ	MUSTAFA KAYA	0474 223 21 50
BELEDİYE MECLİS ÜYESİ	ORHAN ÖZYILMAZ	0474 223 21 50
BELEDİYE MECLİS ÜYESİ	ŞEMSETTİN EREZ	0474 223 21 50
BELEDİYE MECLİS ÜYESİ	TAHSİN GÜNGÖREN	0474 223 21 50
BELEDİYE MECLİS ÜYESİ	ULAŞ TORUNOĞULLARI	0474 223 21 50
BELEDİYE MECLİS ÜYESİ	TUNCER TAŞDEMİR	0474 223 21 50
BELEDİYE MECLİS ÜYESİ	ŞAHİN AYDIN	0474 223 21 50
BELEDİYE MECLİS ÜYESİ	YARGIÇ HARMANKAYA	0474 223 21 50
BELEDİYE MECLİS ÜYESİ	YAKUP YILDIZ	0474 223 21 50
BELEDİYE MECLİS ÜYESİ	YUSUF DURMUŞ	0474 223 21 50
BELEDİYE MECLİS ÜYESİ	YÜKSEL GÜLER	0474 223 21 50

16	MESLEKİ KURULUŞLAR, YEREL VE ULUSAL BASIN MENSUPLARI	
TİCARET ve SANAYİ ODASI BAŞKANI	ALİ GÜVENSOY	0474 212 74 75
ESNAF ve SANAATKARLAR ODA BAŞK	ÂDEM BURULDAY	0474 212 42 24
TİCARET BORSASI BAŞKANI	İSMET ÇELİK	0474 212 12 07
ŞOFÖRLER ODASI BAŞKANI	KIYAS ALP	0474 212 22 10
ZİRAAT ODASI BAŞKANI	HÜSEYİN KARADENİZ	0474 223 21 94
KÜÇÜK SANAYİ SİTESİ BAŞKANI	NAMIK AKÇA	0474 242 66 88
VETERİNER ODASI BAŞKANI	VARGIN BOY	0474 212 83 77
RADYO-TV-ELEKTRİKÇİLER ODA BŞK	METİN İZKÜBARLAS	
KASİAD BAŞKANI	ALİ NAIL ÇELİK	0474 223 23 06
KARSIAD BAŞKANI	SULTAN MURAT DEREÇİ	0474 212 33 55
BAKKALLAR ODA BAŞKANI	BURHAN BEYTUT	
ECZACILAR ODA BAŞKANI	ZUHAL KADER AKTAŞ	0474 212 42 16
GAZETECİLER CEMİYET BAŞKANI	YÜCEL SEZER	
GAZETECİLER CEMİYETİ GEN. SEKR.	BURHAN AKYILDIRIM	
ANADOLU AJANSI	ERCÜMENT DAŞDELEN	
ANAYURT GAZETESİ	ORHAN ALCANOĞLU	0474 212 29 20
ATV-SABAH-VATAN	BÜLENT ERTAŞ	0474 212 42 47
BORA GAZETESİ	AYFER YERLİ	0474 212 42 47
ÇAĞDAŞ KARS GAZETESİ	GÜMÜŞPALA KORTAĞ	0474 223 27 83
DENGE GAZETESİ	HİKMET KARABULAK	0474 212 34 33
DHA	BEDİR ALTINOK	0474 212 07 05
NTV-HABERTÜRK	TACETTİN DURMUŞ	0474 223 14 17
HALK GAZETESİ	HIDIR KELEŞ	0474 212 15 97
HÜRYURT GAZETESİ	EROL HÜRYURT	0474 212 63 04
İHA	İŞİK ÇAPANOĞLU	
KARS GÜNDEM GAZETESİ	SERKAN AŞNAZ	0474 212 53 19
KARS MANŞET	YARGIÇ HARMANKAYA	
KARS POSTASI GAZETESİ	YAKUP ORHAN TAN	0474 223 19 02
KHA	BEDİR ALTINOK	
OBJEKTİF HABER	ALİ ASKER DAŞDELEN	
ÖLÇEK GAZETESİ	SALİH ŞAHİN	0474 223 14 07
ÖNDER GAZETESİ	CEM DAŞDELEN	0474 212 19 66
SERHAT KARS GAZETESİ	FİKRİ DURGUN	0474 223 25 27
SHOW TV	LEVENT KARAÇAY	
SERHAT TV	ALİCAN ALİBEYOĞLU	

SERHAT TV-MUHABİR	ADEM ALP	0474 223 70 39
SERHAT TV	BÜLENT ERTAŞ	0474 223 70 39
TRT	HARUN ŞAHBAZ-ORHAN GÜNGÖR	0474 212 34 79
ZAMAN-CHA	ÖNER EREK ABDULKADİR ERZENEĞLU	

17	ÖZEL BANKA MÜDÜRLERİ	
AKBANK ŞUBE MÜDÜRÜ	BİLAL KÖSEOĞLU	0474 223 12 63
DENİZBANK ŞUBE MÜDÜRÜ	BÜNYAMİN PALANDÖKEN	0474 223 46 36
GARANTİ BANK ŞUBE MÜDÜRÜ	VOLKAN AKDAŞ	0474 223 35 57
HSBC ŞUBE MÜDÜRÜ	İSMAİL MUTLU	0474 212 80 25
İNG BANK ŞUBE MÜDÜRÜ	FATİH KILIÇ	0474 223 72 89
İŞ BANK ŞUBE MÜDÜRÜ	CENGİZ CEYLAN	0474 223 13 70
KUVEYTTÜRK ŞUBE MÜDÜRÜ	MUSTAFA ŞENYİL	0474 212 39 46
ŞEKER BANK ŞUBE MÜDÜRÜ	EROL ÜNAL	0474 212 30 55
TEB BANK ŞUBE MÜDÜRÜ	TAMER GÜNGÖR	
YAPI KREDİ BANK ŞUBE MÜDÜRÜ	TAYLAN MERGİT	0474 212 38 07
FİNAN BANK	SERDAR ERYİĞİT	

18	KAMU YARARINA ÇALIŞAN DERNEKLER	
T. KIZILAY DERNEĞİ KARS ŞUBESİ	NECATİ DALLI	0474 223 30 53
TÜRK HAVA KURUMU DER. KARS ŞB	SELAHATTİN DALGINLI	0474 223 96 99
AMATÖR SPOR KULÜPLERİ BAŞKANI	BURHAN TAŞ	
TÜRKİYE EĞİTİM VE KÜLTÜR DER. KARS ŞUBESİ	HÜSEYİN ÇİFTÇİ	
TÜRKİYE YARDIMSEVENLER DER. KARS ŞUBESİ	TEMEL NADİ YILDIRIM	
İLİM YAYMA CEMİYETİ KARS ŞUBESİ	EBUBEKİR KELEŞ	0474 225 16 10
TELSİZ VE RADYO AMATÖRLERİ CEM.	İSMAİL ÇAKMAK	
T. MUHARİP GAZİLER DERNEĞİ KARS ŞUBESİ	YÜKSEL ÖZTÜRK	0474 212 19 55
ZİHİNSEL ENGELİ ÖĞRN. KORUMA DER. BŞK.	AYDAN AYDIN	0474 212 19 73
KİMSE YOKMU DAYANIŞMA VE YARDIMLAŞMA DERNEĞİ KARS ŞUBESİ	ABDULLAH ÖZÇALIŞ	
YENİ KUŞAK KÖY ENSTİTÜLÜLER DERNEĞİ KARS ŞUBESİ	ABUBEKİR ZARİÇ	50633786xx
KARS ÇAYINI KORUMA YAŞATMA VE GÜZELLEŞTİRME DERNEĞİ	TUNCER MENGİLİĞLİ	53123465xx
KARS ŞEKER FABRİKASI MENSUPLARI KÜLTÜR VE TURİZM DERNEĞİ	FAHRİ BALCI	53343839xx
TÜRKİYE KIZILAY DERNEĞİ KARS ŞUBESİ	REMZİ ARAS	53228802xx
TÜRK HAVA KURUMU DERNEĞİ KARS ŞUBESİ	SELAHATTİN DALGINLI	53321201xx
DOLUNAY EĞİTİM KÜLTÜR SOSYAL YARDIMLAŞMA VE DAYANIŞMA DERNEĞİ	BAHATTİN ŞEKER	53577153xx
KARS ROTARY KULÜBÜ DERNEĞİ	ZEKERİYA DEMİRAL	53269698xx
KARS ŞEHİR KULÜBÜ DERNEĞİ	KEMAL DEMİRCİ	53863808xx
KARS HALK OZANLARI ÂŞIK ŞENLİK KÜLTÜR VE YAŞATMA DERNEĞİ	GÜNAY YILDIZ	53273082xx
ANADOLU BASIN BİRLİĞİ DERNEĞİ KARS ŞUBESİ	HIDIR KELEŞ	53597210xx
ATATÜRKÇÜ DÜŞÜNCE DERNEĞİ KARS ŞUBESİ	ÖZFER KOÇAK	53242104xx
KARS SANAYİCİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ (KASİAD)	ALİ NAIL ÇELİK	53261343xx
TÜRKİYE EĞİTİM VE KÜLTÜR DERNEĞİ	HÜSEYİN ÇİFTÇİ	54391902xx

AKTİF İŞ KADINLARI DERNEĞİ KARS ŞUBESİ	Filiz Civan	54333770xx
TÜRKİYE MUHTARLAR DERNEĞİ KARS ŞUBESİ	Sultan Alp	53536070xx
ULUSLARARASI POLİS BİRLİĞİ (IPA) TÜRKİYE BAŞKANLIĞI KARS ŞUBESİ	İbrahim Yılmaz	50577156xx
KAFKAS SANAYİCİ VE İŞ ADAMLARI DERNEĞİ	SULTAN MURAT DEREÇİ	53255809xx
KARS KAFKAS KÜLTÜR DERNEĞİ	MUSTAFA AŞKIN,	53729191xx
KUZEYDOĞA DERNEĞİ	ÇAĞAN HAKKI ŞEKERCİOĞLU	53632971xx
KARS TÜKETİCİYİ KORUMA VE DAYANIŞMA DERNEĞİ	İSMAİL BAŞAK	53531558xx
ANADOLU GENÇLİK DERNEĞİ KARS ŞUBESİ	SABAHATTİN GÜL	53525281xx
KARS KUZEYDOĞU GAZETECİLER DERNEĞİ	YÜCEL SEZER	53258339xx
KARS ŞEHİT VE GAZİ AİLELERİ YARDIMLAŞMA VE DAYANIŞMA DERNEĞİ	MUHSİN AĞÇAY	53027559xx
ÇAĞDAŞ YAŞAMI DESTEKLEME DERNEĞİ KARS ŞUBESİ	MUZAFFER KOÇAK	53224157xx
KENT KULÜBÜ DERNEĞİ	GÜVEN İRİS	53256739xx
KARS KÜLTÜR EĞİTİM VE SOSYAL FAALİYETLER DERNEĞİ	ÖZKAN İLGARLI	53521200xx
KARS GENÇ MÜTEŞEBBİSLER EĞİTİM, ORGANİZASYON VE FİNANS DERNEĞİ	METİN ERDAĞI	53648608xx
KARS OTELLER VE LOKANTALAR DERNEĞİ	HALİT ÖZER	53333118xx
KARS OYUNLARI TÜRKÜLERİ VE OZANLARI DERNEĞİ	SALİH ŞAHİN	53229312xx
BİLİMSEL ARAŞTIRMA GÖNÜLLÜLERİ DERNEĞİ	KAHRAMAN ÜLKER	50557005xx
KARS KÜLTÜRÜNÜ TANITMA VE KADIN GİRİŞİMCİLER DERNEĞİ	AYTEN BAŞBUĞA	50678727xx
KARS' LI GİRİŞİMCİ KADINLAR DERNEĞİ	SERAP ÇAĞATAY	50622195xx
KARS GENÇLİK MERKEZİ DERNEĞİ	MÜSLÜM KILIÇOĞLU	54229230xx
KARS KÜLTÜR VE SANAT DERNEĞİ	VEDAT AKÇAYÖZ	54278159xx
KARS KALKINMA VE TOPLUMSAL CİNSİYET ÇALIŞMALARI MERKEZİ DERNEĞİ	SİBEL ALP ARGUNHAN	53726756xx
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ ÖĞRETİM ELEMANLARI DERNEĞİ	ÖZKAN ARSLAN	53354372xx
KARS AZERBEYCAN KÜLTÜR VE DAYANIŞMA DERNEĞİ	GÖKSAL KAYGISIZ	53233771xx
KAFKASYA KÜLTÜRLERİ ARAŞTIRMA MERKEZİ DERNEĞİ	ALİ İHSAN ALINAK	53261481xx
GÜZEL KARSİ YAŞATMA VE YARDIMLAŞMA DERNEĞİ	ABUBEKİR AKBULAK	53259855xx
KARS TARİH TURİZM VE KÜLTÜR DERNEĞİ	SEZAI YAZICI	53247197xx
AZERBAYCAN KARS KÜLTÜR DOSTLUK KARDEŞLİK VE DAYANIŞMA DERNEĞİ	ONURCAN HİLMİ ULUSOY	53224422xx
KARS ŞEHİR VE KÜLTÜR ARAŞTIRMALARI DERNEĞİ	CANAN KOÇAK	53338765xx
KARS STRATEJİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ DERNEĞİ	AHMET ERBİL HÜRYURT	53351289xx

EK-15

Tarihi Baltık Mimarisinden Örnekler

Resim 1: Tarihi Baltık mimarisi 1



Resim 2: Tarihi Baltık Mimarisi 2



Resim 3: Tarihi Baltık Mimarisi 3



Resim 4: Tarihi Baltık Mimarisi 4



EK-16

Kars'ın Tarihi Yerlerinden Örnekler

Resim 5: Havariler Kilisesi ve Tarihi Ulu Camii



Resim 6: Anı Antik Şehri



Resim 7: Kars Kalesi



EK-17

Örnek Alınan Çalışmaya Yönelik İzin Belgesi

**T.C. KAFKAS ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜNE**

Enstitünüz bünyesinde lisansüstü eğitimine devam eden öğrenciniz Uğur ÇAPIK, araştırmaları sürecinde benim bilgim dahilinde olmak üzere, doktora tezimin literatür, yöntem ve anket aracı geliştirme aşamalarından faydalanmıştır.

Akademik alıntı yapma ve çalışmanın hazırlanmasında etik ve genel uygulama kurallarına uymak koşuluyla doktora tezimin tüm içeriğinden akademik ve etik ilkeler çerçevesinde alıntı yapmak ve faydalanmak konusunda, ihtiyaç duyan tüm araştırmacılar gibi Sn. Uğur ÇAPIK da serbesttir.

Gereğini bilgilerinize sunarım.

Dr. Mehmet Cihan YAVUZ, Assoc.Prof.
Head of Hotel Management Department
Cukurova University
Karatas School of Tourism and Hotel Management
+90 (322) 6968401-02 (18)
mcyavuz@cu.edu.tr

ÖZGEÇMİŞ

- 1988** Kars ilinde doğdu.
- 2002** Kars Atatürk İlköğretim Okulu'ndan mezun oldu.
- 2005** Kars Cumhuriyet Lisesinden mezun oldu.
- 2007** Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nü kazandı.
- 2011** Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden Mezun oldu.
- 2011** Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Eğitimi'ne başladı.
- 2012** Kafkas Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümü'nü Kazandı.