



M. Necdet TİMUR¹

Samet ÇEVİK²

Güzin KIYIK KICIR³

ETKİNLİK TURİZMİ: KÜLTÜR BAŞKENTİ ETKİNLİKLERİNİN BAŞARI UNSURLARI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Özet

Etkinliklerin düzenlendiği şehirler ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda çok sayıda fayda elde etmektedir. Bu yüzden günümüzde birçok şehir etkinlik turizmine yönelmiştir. Kültür turizminin bir çeşidi olan etkinlik turizmi içerisinde kültür başkenti etkinlikleri, şehirlere sağladığı faydalar açısından önemi giderek artan etkinliklerdir. İstanbul'un 2010 yılında Avrupa kültür başkentliği sıfatını taşıması, akabinde Eskişehir'in 2013 Türk Dünyası kültür başkenti olması ile ülkemizde kültür başkentliğine dair farkındalık oluşmaya başlamıştır. Öte yandan Kültür ve Turizm Bakanlığının 2023 Stratejik Planı'nda, iç ve dış turizmde kültür turizmi hareketlerini artırmak amaçlı her yıl bir şehrin "Kültür Turizmi Kenti" olarak ilan edileceği belirtilmiştir. Bu göstermektedir ki; buna benzer etkinlikler artarak devam edecektir.

Kültür başkentliği gibi kültürel mega etkinliklerde başarı elde edebilmek için birtakım unsurlara dikkat edilmesi önem arz etmektedir. Çalışmada önceki yıllarda kültür başkentliği yapmış olan şehirleri içeren çalışmalar ve çeşitli raporlar incelenerek, kültür başkentliği için gerekli olan başarı unsurları değerlendirilmiş ve benzer etkinlikleri düzenleyecek olan şehirler için önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etkinlik Turizmi, Kültür Başkentliği, Başarı Unsurları

¹ Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, ntimur@anadolu.edu.tr

² Öğr. Gör., Balıkesir Üniversitesi, Erdek Meslek Yüksekokulu, sametcevik@balikesir.edu.tr

³ Uzm. Dr., Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi, gkiyik@anadolu.edu.tr

EVENT TOURISM: AN EVALUATION ON SUCCESS COMPONENTS OF CAPITAL OF CULTURE EVENTS

Abstract

The cities organized events obtain a wide range of benefits in economic, social and cultural areas. For this reason, today many cities have turned to event tourism. Capital of cultural events which take part in event tourism as a kind of cultural tourism, are of increasing importance in terms of benefits for cities. In our country awareness to capital of culture has began to generate because of the title of İstanbul 2010 European Capital of Culture and then the title of Eskişehir 2013 Turkic World Capital of Culture. On the other hand, it is stated that in the Ministry of Culture and Tourism's 2023 Strategic Plan; each year a city will be publicised as a "City of Cultural Tourism" for improving cultural tourism activities. It shows that similar events will increasingly continue.

It is important to be paid attention to several components for achieving success in the cultural mega events like capital of culture events. In the study, success components that requisite for the capital of culture were evaluated by dealing studies and reports subject to previous capital of culture cities and some recommendations are given for cities that will organize similar events.

Keywords: Events Tourism, Capital of Culture, Success Components

Giriş

Kültür turizminin bir çeşidi olan etkinlik turizmi, destinasyonlara sağladığı faydalardan dolayı önemi giderek artan bir turizm çeşididir. Turistik destinasyonlar, bölgeler ya da şehirler alternatif turizm ürünü yaratmak, turist sayısını artırmak, turizmin sağladığı ekonomik faydalardan elde edilen payı azami seviyeye çıkarmak, rekabet avantajı elde etmek gibi turizmi geliştirme amaçlarının yanı sıra istihdam yaratmak, destinasyonun ya da şehrin altyapı iyileştirmelerini gerçekleştirmek, yerel halkın refah seviyesini artırmak, sosyal kaynaşmayı sağlamak, kültür-sanat izleyici kitlesini genişletmek gibi çok çeşitli nedenlerle yerel, ulusal ya da uluslararası bazda düzenlenen etkinliklere yönelmektedir. Bu etkinlikler sportif ya da kültürel etkinlikler şeklinde olabileceği gibi fuarlar, festivaller, sergiler şeklinde de gerçekleşebilmektedir.

Bu çalışma, kültürel etkinliklerden biri olan kültür başkentliği etkinlikleri üzerine odaklanmıştır. Kültür başkentliği organizasyonları da şehirlere etkinliklerin sağladığı bahsi geçen faydaları sunmakta; içeriği, boyutu ve süresi açısından daha kapsamlı organizasyonlar oldukları için de bu faydalar hem çoğalmakta ve hem de zamana yayılmaktadır. Çalışmanın amacı; kültür başkentliği sıfatını taşıyan şehirlerin sözü edilen faydaları elde edebilmeleri ve belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşabilmeleri için göz önünde bulundurmaları gereken unsurlara dikkat çekmektir. Bu amaçla hazırlanan çalışmada geniş çaplı bir literatür taraması yapılarak; daha önceden bu sıfatı taşıyan şehirlerle ilgili akademik yayınlar ve raporlar incelenmiş ve kültür başkentliği etkinlikleri için gerekli olan başarı unsurları belirlenmiştir. Çalışmada öncelikle etkinlik turizmi kavramına değinildikten sonra, kültür başkentliği kavramı ele alınmış ve sonraki bölümde belirlenen başarı unsurlarına ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir.

Sonuç bölümünde ise, kültür başkentliği gibi etkinliklere ev sahipliği yapacak şehirler için öneriler sunulmuştur.

Etkinlik Turizmi

Getz (1997: 16) etkinlik turizmini; “*Etkinliklere katılan turist sayısını azami seviyeye çıkarmak amacıyla birincil ya da ikincil turist çekicilikleri olarak etkinliklerin planlanması, geliştirilmesi ve pazarlanmasıdır*” şeklinde tanımlamaktadır. Küreselleşme baskıları, ekonomik yapılanmanın getirdiği problemler ve bunların yanı sıra yeni kentsel kimlik oluşturma gereksinimleri şehirleri farklı olabilmek, kent dokusunu canlandırmak ve ekonomik, sosyal, kültürel refahı sağlamak için kültürel değerlerden ve kaynaklardan azami düzeyde faydalanmak doğrultusunda harekete geçirmiştir. Festivaller, gösteriler, fuarlar, sergiler ve şampiyonalar gibi etkinlikler oluşturmak ve bu etkinliklerin tanıtımını yapmak tüm dünyada kentsel gelişim stratejisinin bir parçası haline gelmiştir (Richards ve Palmer, 2010: 2).

Etkinlik turizmi talep yanlı ve arz yanlı olarak ele alınmalıdır. Tüketici perspektifinden bakıldığında etkinlikler için kimlerin ve neden seyahat ettikleri ve aynı zamanda seyahat esnasında kimlerin etkinliğe katıldığıın bilinmesi gerekmektedir. Bunların yanı sıra etkinlik turistlerinin yaptıkları ve harcamaları ile ilgili bilgilere sahip olmak önem taşır. Bu talep yanlı yaklaşım pozitif bir destinasyon imajı, yer pazarlaması ve destinasyon markalama konusunda etkinliğin katkılarının değerlendirilmesini de kapsamaktadır. Arz yanından bakılacak olursa destinasyonlar; özellikle düşük sezonda turist çekebilmek, kentsel yenileme, altyapı iyileştirmeleri ya da destinasyonun turizm kapasitesini artırma gibi amaçların gerçekleşmesinde bir katalizör işlevini görmek, pozitif bir destinasyon imajı yaratmak ya da var olan imajı olumlu yönde geliştirmek, destinasyondaki belirli çekicilikleri ya da alanları canlandırmak gibi birçok amaç için çok çeşitli etkinlikler gerçekleştirmektedirler (Getz, 2008: 405). Etkinlikler, yerel alanın yenilenmesi, tazelenmesi, düzenlenmesi bağlamında katkılar sağlamakta ve dolayısıyla ilgili alana turist akımı meydana gelmektedir. Etkinliklerin sağladığı bir diğer yarar da sosyal yaşam alanı ile ilgilidir. Etkinlikler yaşam kalitesinin artışı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Herhangi bir etkinliğe ev sahipliği yapmaya hazırlanan bir şehir, olayın büyüklüğüne göre bir süre sonra yenilenmektedir. Bunun yanı sıra, etkinliğe hazırlık kapsamında şehrin sürekli olarak temiz tutulması yöre halkı için avantajlar teşkil etmektedir. Etkinlik tamamlanıp bittikten sonra tesisler, ilgili bölgede yaşayan insanların hizmetine açılarak bu sayede tesislere kavuşulmuş olunmaktadır. Bununla birlikte, halk etkinlik için yeni yapılan veya düzenlenen maddi kültür olanaklarından da yararlanmaktadır (Argan, 2007).

İnsanlar çok çeşitli nedenlerle etkinliklere katılmak istemektedirler. Getz (1997) etkinliklere katılma güdülerini üçe ayırmıştır. Birinci grupta, yeme-içme, egzersiz, rahatlama, konfor gibi fiziksel güdüler yer almaktadır. İkinci grup ise aile ve arkadaşlarla sosyalleşme, gruplara dahil olma, kültürel ve etnik kökenlerle bağlantılar, toplumsallık ve milliyetçilik hislerinin dışavurumu, statü kazanma ve tanınma isteği gibi sosyal ve kişilerarası güdülerdir. Üçüncü grupta ise yeni deneyimler arama, bilgi arayışı, anlaşılma isteği, tutkularını gerçekleştirme gibi kişisel güdüler yer almaktadır. Crompton ve McKay (1997) festivallere ilişkin çalışmalarında; kültürel keşif, yenilik, dengeyi kazanma, belli bir gruba dahil olarak sosyalleşme isteği, diğer insanlarla karşılıklı etkileşim kurarak sosyalleşme isteği ve aile birlikteliği güdülerini içeren altı önemli katılım güdüsünü belirlemişlerdir. Bu güdülerin dışında etkinliklere katılımı etkileyen önemli bir güdü de otantiklikdir. Otantiklik ya da başka bir deyişle etkinliğin orijinalliği, Thompson ve Matheson'a (2008) göre turistik bilinci motive etmekte ve bir

yerin kültürel gelenekleri içerisinde sınırlandırılmış kültürel etkinlikler, bu yüzden otantik yaşam biçimlerini temsil edebilmektedirler. Etkinliğin orijinalliği içerisinde değerlendirilebilecek bir diğer önemli güdü de etkinliğin katılımcılara "hayatta bir kez" böyle bir deneyimi yaşama fırsatı sunuyor olmasıdır. Neioretti vd. (2001), 1996 Yaz Olimpiyat Oyunları'na katılımın motive edici unsurlarını araştırdıkları çalışmalarında "hayatta bir kez" deneyiminin çok büyük oranda etkili olan bir güdü olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Etkinlikler; ölçeklerine ve ilgili oldukları alanlara göre sınıflandırılabilirler. Ölçeğe göre etkinlikler dört gruba ayrılmaktadır. Bunlar mega, hallmark, büyük ve yerel etkinliklerdir. Mega etkinlikler, Olimpik Oyunlar, Paralimpik Oyunlar, FIFA Dünya Kupası, Dünya Atletizm Şampiyonası ve Dünya Fuarları gibi tüm ekonomiyi ve küresel medyayı etkileme gücüne sahip olan etkinlikler olarak nitelendirilirken; *hallmark etkinlikler*, belirli bir turizm destinasyonunun ya da bölgesinin çekiciliğini artırmak için planlanmış etkinlikler olarak tanımlanmaktadır (van der Wagen, 2005). Argan (2007), hallmark etkinliklerin farkındalığı artırıcı özelliklere sahip olduğunu belirterek bu gibi etkinliklerin başarısının benzersiz oluşlarına, tek oluşlarına, statülü oluşlarına, ilgi ve dikkat çekmelerine bağlı olduğunu vurgulamıştır. İngiltere Formula 1 Grand Prix gibi *büyük etkinlikler* ise etki bakımından mega veya hallmark etkinlikler kadar olmasa da küçümsenmeyecek düzeydedir. *Yerel etkinlikler* de büyüklük esasına göre en dar coğrafik alanı temsil etmektedir. İlgili oldukları alanlara göre etkinlikler ise kültürel etkinlikler, sportif etkinlikler, fuarlar, festivaller, işletme etkinlikleri, sosyal amaçlı etkinlikler, ödül törenleri şeklinde sınıflandırılabilirlerdir.

Mega etkinlikler içerisinde kültürel mega etkinlikler de önemli bir yer tutmaktadır. Kültürel ürünün şehir ekonomisinin başlıca ana unsuru olmasından ve kültürel tüketimin hem şehirlerin imajına ve hem de genel olarak şehir yaşamına yön verebilmesinden dolayı kültürel mega etkinlikler, kentsel gelişme ve yeniden canlanma süreçlerinin merkezi haline gelmiştir (Richards ve Palmer, 2010: 3). Ulusal ya da uluslararası çapta gerçekleştirilen kültür ve sanat festivalleri gibi etkinlikler kültürel mega etkinlikler kapsamında değerlendirilebilir. Ancak kültürel mega etkinliklerin içeriği, boyutu ve süresi bakımından en önemli örneği kültür başkentliğidir.

Kültür Başkentliği

Kültür başkentliği, belirli bir düzeyde kültürel mirasa ya da önemli bir tarihe sahip, geleneksel ve çağdaş sanatın örneklerinin sergilendiği şehirlere belirli kriterler doğrultusunda verilen bir sıfattır. Kültür başkentliği, toplumun ortaya koyduğu ve nesilden nesle aktararak öğrenme yoluyla sürdürdüğü kültürün, çeşitli etkinlikler aracılığıyla ziyaretçilere tanıtılmasını ifade etmektedir. Bu yüzden kültür başkentliği kavramı, kültür olgusunu kapsadığı kadar turizm olgusunu da içermekte ve kültür ile turizm arasında bir bağ kurmaktadır. Kültür başkenti sıfatını taşıyan şehirde söz konusu yıl boyunca kültürel sektörün tüm alt sektörlerini içeren çok sayıda proje ve etkinlik gerçekleştirilmektedir.

Kültür başkentliği uygulamalarının ilki ve en bilineni 1985 yılında başlayan Avrupa kültür başkentliğidir. Bunu takip eden süreçte Arap kültür başkenti, Amerika kültür başkenti, İslam kültür başkenti, Litvanya kültür başkenti, Doğu Asya'nın kültür başkenti, Türk Dünyası kültür başkenti uygulamaları hayata geçirilmiştir.

Etkinlik turizminin içeriği, boyutu ve süresi bakımından önemli bir örneğini oluşturan kültür başkentliği, bu sıfatı taşıyan şehirlere çok sayıda fayda sağlamaktadır. Kültür başkenti

olan şehir kentsel yenileme imkanlarına kavuşabilmekte, istihdam oranları artmakta, artan ziyaretçi sayısına bağlı olarak turizmin ekonomik faydalarından daha çok yararlanabilmektedir. Bu ekonomik getirilerin yanı sıra yapılan kültürel altyapı iyileştirmeleri ile hem şehirdeki yerel halkın kültürel etkinliklere bakış açısı değişebilmekte ve hem de şehrin sahip olduğu kültürel değerlerin ve kültürel mirasın korunması söz konusu olabilmektedir. Bunun dışında kültür başkentliğinin sağladığı en önemli faydalardan biri de şehrin tanıtımına olan katkısıdır. Bir yıl boyunca başarılı etkinlikler gerçekleştiren bir şehir hem ulusal ve hem de uluslararası alanda imajını artıracak, ziyaretçilerin şehre olan bakış açılarının olumlu yönde gelişmesini sağlayacak ve bu sayede belki de marka bir şehir konumuna erişecektir.

Kültür Başkentliğinde Başarı Unsurları

Çalışmada önceki yıllarda kültür başkentliği yapmış şehirlerle ilgili çalışmalar ve raporlar incelenerek, kültür başkentliği sıfatıyla ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda beklenen sonuçların alınabilmesi gereken kültür başkenti başarı unsurları derlenmiştir. Söz konusu başarı unsurları; etkin yönetim, toplumsal katılım ve işbirliği, altyapı, kültürel program, pazarlama ve iletişim, finansal yönetim, risk yönetimi, insan kaynakları yönetimi, ziyaretçi yönetimi, izleme ve değerlendirme ve uzun dönem etki olarak sıralanmıştır.

Etkin Yönetim

Kültür başkenti etkinliklerindeki kilit konulardan biri iyi yönetimdir. Yerel idareler, başarılı etkinlik projelerinin karar alma süreçlerinde önemli paydaşların ve toplumun geniş katılımının önemli olduğunun farkına varmışlardır (Günay, 2010). Yönetimle ilgili hususlar arasında açık bir şekilde tanımlanmış amaçlar ve hedefler, yönetim yapısı, operasyonel yapı, güçlü bir liderlik gibi konular ön plana çıkmaktadır.

Kültür başkenti olan şehirler için ilk adım, temel motivasyonlarını belirten, amaçlarını özetleyen kısa ve mümkün olduğunca açık bir misyon ifadesi belirlemektir. Kültür başkentliği sıfatını taşıyan şehirler açısından amaçların birbirinden farklılık gösterdiği görülmektedir. Palmer-Rae'ye göre (2004a) Avrupa kültür başkenti taşıyan şehirlerin amaçları arasında; şehrin uluslararası profilini yükseltmek, kültürel faaliyetler ve sanatsal etkinlikleri içeren bir program yürütmek, şehrin uzun dönemli kültürel gelişimini sağlamak, hem ülke içinden hem de diğer şehirlerden ziyaretçileri şehre çekmek, özgüven ve gurur duygularını artırmak, kültürel altyapı iyileştirmeleri, diğer Avrupa şehirleri ya da bölgeleri ile ilişkileri geliştirmek ve kültürel işbirliğini artırmak, yaratıcılık ve yeniliği teşvik etmek, yerel sanatçıların kariyerlerini ve yeteneklerini geliştirmek, sosyal kaynaşmayı artırmak, toplumsal katılımı sağlamak ve ekonomik açıdan gelişim gösterilmektedir. Ancak bu amaçların öncelik düzeyi şehirden şehre farklılık göstermektedir. Bazı şehirlerde ekonomik gelişme temel hedef olarak belirlenmiştir. Örneğin Balsas (2004), 2001 Avrupa kültür başkenti sıfatını taşıyan Porto'nun temel hedefinin ekonomik canlanma olduğunu belirterek; ekonomik canlanma programının hedefinin küçük bağımsız perakendeciler ve diğer ticari işletmeleri modernize etmek ve alışveriş bölgelerini canlandırmak olduğunu söylemiştir. Jones ve Wilks-Heeg (2004), 2008 Avrupa kültür başkenti olan Liverpool'da toplumsal katılıma güçlü bir vurgu yapılmasına rağmen, en önemli hedeflerin daha çok ekonomik olduğuna değinmiş ve stratejinin şehir merkezinin yenilenmesi kapsamında geliştirildiğini belirtmiştir.

Yönetimle ilgili önemli bir diğer konu da yönetim yapısıdır. Genellikle yerel yönetimler, bazen ulusal otoriteler ve bazen de her ikisinin katılımıyla kurulan örgütsel yapı modelleri, önceki kültür başkentleri deneyimleri ve ülkedeki yasal sistemin etkisiyle belirlenmektedir (Palmer-Rae, 2004a). Kültür başkentliğinin yönetiminden sorumlu olan kurulların oluşturulması genellikle kültür başkentliği yılından 3 yıl öncesine uzanmakta ve çoğu kez şehrin belediye başkanı kurulun yönetiminden sorumlu olmaktadır (Palmer-Rae, 2004b). 2010 yılında Avrupa kültür başkentliği sıfatını taşımış olan İstanbul için, İstanbul 2010 AKB Ajansı kurulmuş, Danışma Kurulu, Koordinasyon Kurulu ve Yürütme Kurulu gibi organlar ve bu çalışmayı destekleyecek Genel Sekreterlik örgütü oluşturulmuştur (İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti Etki Değerlendirme Raporu, 2011: 20). Benzer bir yapılanma 2013 Türk Dünyası kültür başkenti sıfatını taşıyan Eskişehir’de görülmektedir. Eskişehir 2013 Türk Dünyası Kültür Başkenti Ajansı; Koordinasyon Kurulu, Danışma Kurulu, Yönetim Kurulu ve Genel Sekreterlikten oluşmaktadır⁴. Kültür başkentliğinin yönetiminden sorumlu olan kurulların yoğunlaşması gereken önemli hususlar şunlardır (Getz, 1997: 141, atf Carver, 1990):

- Vizyon belirlemek (fakat fiili stratejik planlama değil),
- Değerlere değinmek, hedefleri belirlemek, arzu edilen sonuçları açıklamak,
- Ayrıntılı yöntemleri değil sadece temel politikaları geliştirmek,
- Sonuç odaklı bir sistemi kurmak (fakat yönetmek değil),
- Küçük operasyonel problemlerle değil daha büyük ve önemli konularla ilgilenmek.

Operasyonel yapı da kültür başkentliğinin yönetimi ile ilgili önemli bir konudur. Operasyonel yapının önemli görevleri arasında; projelerin seçilmesi ve başlatılması, kültürel programın koordine edilmesi, iletişim-tutundurma ve pazarlama faaliyetleri, fon ve sponsorluk bulma, finans ve bütçeleme, turizm gelişiminden ve altyapı gelişimlerinden sorumlu olma ve personeli belirleme sayılabilir. Kültür başkentliği yapmış şehirlerin her birinin farklı bir operasyonel yapı tercih ettiği görülmektedir. Bazı şehirlerin yapıyı çok küçük tutmaya çalışırken, bazılarının ise kapsamlı bir yapı kurdukları görülmektedir. Örneğin, 1998 Avrupa kültür başkenti Stockholm’ün orta ölçekli bir yapı belirlemiş olduğu söylenebilir. 1 yönetici, 1 genel sekreter ve program, bilgi & pazarlama ve finans olmak üzere üç farklı departmandan oluşan yapıda her departmana bağlı çalışan birçok koordinatörlük bulunmaktadır. 2000 Avrupa kültür başkentliği yapmış 9 şehirden biri olan Bergen ise her birinin farklı bütçesi olan 6 departmanlı bir yapı tercih etmiştir. Tercih edilen yapıya bağlı olarak bazı problemler de ortaya çıkabilmektedir. Palmer-Rae’ye (2004b) göre kültür başkentliği yapmış şehirlerin en sık karşılaştığı problemlerden biri kişisel uyumsuzluklardır. Bu, özellikle daha geniş kapsamlı bir yapı tercih eden şehirlerin en sık yaşadığı problemlerden biridir. Bunun yanı sıra çalışan personelin sürekli değişmesi, farklı öncelikler ve amaçlar, iletişimin zayıf olması, farklı yönetim stilleri ve liderlik eksikliği önemli problemler arasındadır.

Etkin bir liderlik, kültür başkenti organizasyonlarının başarısında hayati önemi olan bir unsurdur. Kültür başkentliği yapmış olan şehirlerin en önemli yönetim problemleri arasında liderlik eksikliğinin yer alması da liderliğin kültür başkenti etkinlikleri için son derece önemli bir konu olduğunu doğrulamaktadır. Uluslararası vizyonu olan, liderlik özelliklerine sahip, bağımsız bir liderin doğru personelden oluşan ekibini kurması önem taşımaktadır. Bahsi geçen liderlik özellikleri; kurul üyeleri ve personele ilham vermesi, onları motive etmesi, sorunları ve anlaşmazlıkları çözebilmesi ve güçlü bir konuşmacı olabilmesi olarak sıralanabilir.

⁴ <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/05/20120518-2..htm>, Erişim Tarihi: 15.01.2013

Van der Wagen (2005), etkinlik takımlarının son derece farklı üyelerden oluştuğunu ve farklı özellikler gösteren işgücünü yönetmedeki genel yaklaşımın güçlü bir örgüt kültürü içerisinde herkesin özümsemesi olduğunu belirterek; kararların çok hızlı alındığı, farklı davranış standartlarının kabul gördüğü dinamik etkinlik ortamlarında bunun çok zor olduğunu ve dolayısıyla çok çeşitli gereksinimleri, ilgileri olan farklı kişilerle çalışmanın etkinlik liderleri için kaçınılmaz bir durum olduğunu vurgulamıştır. Getz (1997) de etkinlik sektörünün daha kapsamlı bir yaratıcılık gerektirmesinden, birçok gönüllüye bağımlı olmasından ve birçok farklı ihtiyaca cevap vermek durumunda olmasından dolayı özel durum liderliğine daha eğilimli olduğunu altını çizmiştir.

Toplumsal Katılım ve İşbirliği

Şehirdeki farklı paydaşların sürece dahil edilmeleri, paydaşlarla işbirliği yapmak ve sorumluluğun yayılması kültür başkenti etkinliklerinin başarısı açısından son derece önemli bir konudur. Bir etkinliğin paydaşları; yerel, bölgesel ve ulusal kamu otoriteleri, etkinlik organizatörleri, personel ve sanatçılar, turizm sektörü, özel sektör, medya, yerel halk olarak sayılabilir. Etkinliğin düzenlendiği şehirlerde önemli paydaşlar genellikle yerel yönetimler olmakla birlikte, bölgesel ve ulusal birimler de etkinliklere fon sağlayarak veya adaylık sürecinde destek olarak önemli bir rol oynamaktadırlar. Avrupa Birliği gibi ülkeler üstü birimlerin de uluslararası bazda önemli olan etkinliklere destek olmaları giderek artmaktadır (Richards ve Palmer, 2010). Paydaşlarla planlama aşamasında bütünleşmek, toplumun etkinlikten memnun olması ve etkinliği desteklemesi yönünde daha güçlü bir olasılık yaratmaktadır (Reid ve Arcodia, 2002).

Yerel paydaşlar, kültür başkentliği etkinliklerinde son derece önem verilen bir konu olmaktadır. Örneğin; Åkerlund ve Müller (2012: 165) çalışmalarında, 2014 yılında Avrupa kültür başkentliğine ev sahipliği yapacak olan Umeå yerel yönetimi tarafından yapılan deklarasyonun; Umeå şehrinin ve bölgesinin refahı ve gelecekteki büyümesini garanti altına almak amaçlı, yerel paydaşların etkinliğe dahil edilmelerini içeren bir “*Birlikte Geliştirilen (Co-Creation)*” girişim şeklinde geliştirildiğine değinmişlerdir.

Ulusal hükümetler büyük etkinlikleri kendine çekmek ve desteklemekte öncü bir role sahiptir. Kültür başkenti sıfatının kazanılmasında adaylık sürecinde en büyük sorumluluk ulusal hükümetlere aittir ve aynı zamanda etkinlikler için en önemli fon sağlayıcılarıdır. Etkinliklerin maliyetleri göz önüne alındığında Kültür Başkentliği gibi mega etkinliklerde ulusal hükümetin desteğini almak etkinliklerin yapılacağı şehir açısından çok önemlidir (Richards ve Palmer, 2010: 154). McCoshan vd. (2010), 2009 Avrupa kültür başkenti Linz’in başarısının sırrı olarak; üç kamu otoritesi arasındaki güçlü ve işbirliğine dayalı bir ortaklık ve buna ek olarak tüm paydaşlar tarafından benimsenen yapıcı ve işbirliğine dayalı yaklaşımı öne sürmüşlerdir. Ancak paydaşlar arasında etkin bir işbirliği sağlanamadığında önemli problemler de ortaya çıkabilmektedir. Örneğin Richard ve Palmer (2010: 153) İsveç’in, 1998 Avrupa kültür başkentliği organizasyonu ulusal hükümet ve şehir yönetiminin farklı amaçlara sahip olmasından etkilendiğini belirtmişlerdir. Ulusal hükümet bu yılı ulusal bir etkinlik yılına çevirmek istemiş ve “*tüm ülkede kültür*” için ayrı bir organizasyon başlatmıştır. Ancak Stockholm kenti doğal olarak ön planda kalmayı tercih ederek etkinliklerin sadece kültür başkentinde yapılmasını istemiş ve “*tüm ülkede kültür*” fikrini çok iddialı bulmuştu. Sonuç olarak iki ayrı proje başlatılmış ancak süreçte bu iki proje arasında işbirliği sağlanamamıştır.

Altyapı Projeleri

Altyapı projeleri kültür başkentliği yapmış olan tüm şehirler için önemli önceliklerden biri olmuştur. Altyapı projeleri genel olarak; kültürel tesislerin restorasyon ve yenileme çalışmaları; kültürel olmayan tesislerin restorasyon ve yenileme çalışmaları; kamusal alanların gelişimi; yeni kültürel binalar; ışıklandırma – levhalar – yeşil alanların geliştirilmesi; ulaştırma altyapısı olarak sıralanabilir (Palmer-Rae, 2004a). Sjhølt (1999) kültürel yapıya vurgu yapan düzenlemelere ilişkin ilk örneğin Glasgow olduğuna değinmiş ve Atina ile Lizbon'un da bu konuya çok önem verdiklerini belirtmiştir. Yine başka bir çalışmada Balsas (2004), Porto 2001 ile ilgili olarak; zengin ve katılım derecesi çok iyi olan kültürel etkinliklere rağmen, kamu alanlarını yenilemek, altyapı iyileştirmeleri ve kültürel tesisleri modernleştirmek amacıyla kamu yatırımlarını şehre çekmeye çok fazla vurgu yapıldığını belirtmiştir. Kültürel altyapı iyileştirmeleri, büyük oranda birçok kültür başkentinin önceliğidir. Tarihi mahallelerin yenilenmesi, tarihi yapıların restorasyonu ve müzeler, sanat galerilerinde kültürel mirasın korunmasına yönelik düzenlemeler bunlar arasında sayılabilir (Günay, 2010). Örneğin İstanbul, “Kentsel Projeler” kapsamında özellikle İstanbul'un tarihi yarımadasındaki UNESCO'nun dünya miras sit alanı olarak belirlediği dört yerin restorasyon çalışmalarına odaklanmıştır: Theodosius Surları; Zeyrek Sırtı, Süleymaniye Sırtı; Sultanahmet Arkeolojik Parkı (Rampton vd., 2011).

Altyapı projeleri ile ilgili olarak yaşanan sıkıntılar arasında Palmer-Rae (2004a), bu projelerin zaman planlamasının iyi yapılamamasına ve sürdürülebilir olamamasına değinmiştir. Yapılması planlanan projelerin bir kısmı fonların geç onaylanmasından ya da başka sebeplerden dolayı yetiştirilemediğinden, kültür başkenti yılı içerisinde hizmete açılmamıştır. Bir diğer problem de kültür başkentliği yılı için hizmete açılan yeni kültürel binaların, kültür başkentliği yılının ardından yeni etkinliklere hizmet vermeye devam etmemesi, yani sürdürülememesidir. Bu yeni kültürel binaların, kültür başkentliği sonrasındaki süreçte de farklı kültürel programlara ev sahipliği yaparak, yerel halkın hizmetine sunulması ve atıl kalmaması önem arz etmektedir.

Kültürel Program

Kültür başkentliği organizasyonlarının izleyiciler tarafından görünür yüzü kültürel programdır. Kültürel program konusunda kültürel programın planlanması, kültürel program temaları, kültürel programın içeriği, proje sayıları ve etkinlik alanı ile ilgili hususlar ön plana çıkmaktadır. Getz (1997), programlamanın hem teknik hem de yaratıcı bir süreç olduğunu belirterek, etkinliğin özü olan programın dikkatli bir planlamayı gerektirdiğinden bahsetmiştir. Palmer-Rae (2004a), kültürel programın birçok şehir için kültürel yılın ana unsuru olduğunu ve hazırlık, istişare ve organizasyon aşamalarını kapsayan birkaç yıllık bir süreçte geliştirildiğine değinmiştir. Kültürel programın kültür başkenti sıfatını taşıyan şehirlerin en çok zorlandığı konulardan biri olduğuna dikkat çeken raporda, şehirle uyumlu olacak bir program geliştirilirken farklı ve bazı durumlarda birbirinin tamamen zıttı olan faktörlerin dengede tutulması gerektiğinden bahsedilmiştir. Bu faktörler arasında sanatsal vizyon ve siyasi çıkarlar, geleneksel kültür ve çağdaş kültür, üst düzey etkinlikler ve yerel girişimler, şehir merkezi ve bölgesel konumlar, yüksek sanat ve popüler kültür, uluslararası isimler ve yerel yetenekler, alışılmış faaliyetler ve yeni faaliyetler, profesyonel ve amatör projeler sayılabilir.

Kültürel programın planlama aşamasında en sık yaşanan sorunlardan biri yönetim yapısındaki değişikliklerdir. Yönetim yapısında yaşanan değişimler planlama aşamasında zaman kaybına yol açmaktadır. Bu problemi yaşayan 2010 kültür başkentlerinden Pécs’de kültürel programın geliştirilmesi aşamasında yaşanan zorluklar arasında; yönetim yapılarının kurulamaması, karar alma sürecinin uzunluğu, kilit paydaşların değişimi ve altyapı gelişimiyle ilgili sıkıntılar yer almaktadır (Rampton vd., 2011). Kültürel programın planlama aşamasında iletişim de önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Rampton vd. (2012)’nin değerlendirme raporuna göre; 2011 Avrupa kültür başkenti olan Turku’nun gelişim aşamasında sınırlı bilgiden dolayı halkla ve medyayla iletişimde sorunlar yaşanmıştır. Medya, proje seçimi süresince programın nasıl şekilleneceği, hangi tür projelerin kabul edileceği gibi konulara dair kapsamlı bilgi alamamış ve organizasyona şüpheli bir yaklaşım sergilemeye başlamıştır.

Kültürel programın oluşturulması aşamasında birçok şehir açık çağrı sistemini kullanmaktadır. Rampton vd., (2012) açık çağrı sisteminin şeffaflık değerini vurguladığı ve program gelişiminin tüm aşamalarında geniş çapta katılımı sağladığı için önemli olduğuna değinmiştir. 2009 yılı Avrupa kültür başkenti sıfatını taşıyan şehirlerden biri olan Linz de açık çağrı sistemini kullanmış ve 2005 yılında yapılan açık çağrı ile gelen yaklaşık 2000 proje önerisi arasından seçim yapmıştır (McCoshan vd., 2010). Kültürel programın planlanması aşamasında hemen hemen her şehir siyasetçiler, yerel otoriteler, kültürel organizasyonlar ve sanatçılar, toplum kuruluşları, sosyal hizmet kurumları, yerel halk ile toplantılar, çalıştaylar, basın toplantıları, ziyaretler, anketler, seminerler şeklinde müzakereler gerçekleştirmektedir. Programda yer alacak projelerin belirlenmesinde etkin olan kriterler arasında; projenin kalitesi, projenin maliyeti, projenin etkinlik amaçları ve temaları ile olan ilişkisi, organizatörlerin deneyimleri, projenin uzun dönem etkisi ve sürdürülebilirliği, projenin eğitim fırsatları, projenin ulaşılabilirlik, yenilik ve orijinallik boyutu, projenin yerel üreticilere farklı bir şeyler üretme fırsatı sunması ve projenin izleyicilere göre çekicilik düzeyi sayılabilir (Palmar-Rae, 2004b).

Kültürel program açısından önemli olan bir konu da programın temalarıdır. Richards ve Palmer (2010: 108) temaların, farklı program unsurlarını bir araya getirerek etkinliğin ilginç ve fark edilebilir olmasını sağladığına değinerek, temaların önemini vurgulamışlardır. Her kültür başkenti programları için en az bir tema belirlemekte, bazı şehirler birden fazla ana tema ve bunları destekleyen alt temalar belirlemektedir. İstanbul 2010 Avrupa kültür başkentliği teması, Aristo’nun evrenin dört temel unsuru olarak gösterdiği “*toprak, su, hava ve ateş*” üzerine inşa edilmiştir. Toprağı, İstanbul’un tarihi eserleri; havayı, minareleriyle ve çan kuleleriyle dini zenginlik ve hoşgörü ortamı; suyu, İstanbul Boğazı ve Haliç; ateşi, modern sanatlar, gençlik ve teknoloji temsil etmiştir (Çiçek, 2006). Eskişehir 2013 Türk Dünyası kültür başkenti teması ise “*Göç*” olarak belirlenmiştir⁵. Kültür başkentlerinin belirlediği temalar, ayrıca sloganlarla da desteklenmektedir. Örneğin Eskişehir 2013 için Göç temasıyla uygun olarak, Türk Dünyası’nın önemli isimlerinden biri olan Gaspıralı İsmail’in “*Dilde, fikirde, işte birlik*” şiarı slogan olarak belirlenmiştir. Sloganın, Türk Dünyası kültür başkentliği uygulamasının “*Türk Dünyasını bir araya getirme*” amacına uygun olduğu görülmektedir. Jones ve Wilks-Heeg (2004), 2008 Liverpool için kullanılan “*Bir Şehirdeki Dünya*” sloganının bir dereceye kadar doğru bir dayanağı olduğunu savunmuşlardır. Yazarlar bu sloganın belirttiği çok kültürlülük, kozmopolitlik ve sosyal farklılıkların anlaşılması zor olması bir yana; dünya genelinde ve Liverpool’da var olan sosyal, kültürel ve ekonomik eşitsizlikler şeklinde de yorumlanabileceğini

⁵ <http://www.eskisehir2013.org.tr/index.php/tr/eskisehir2013/kurumsal-kimlik/tema>, Erişim Tarihi: 15.01.2013

belirtmişlerdir. Bu yüzden belirlenecek olan sloganın etkinliğin amaçları ve temasıyla uyumlu, net ve anlaşılır olması önem taşımaktadır.

Kültürel programlara içerik açısından bakıldığında, kültür başkentlerinin programlamada disiplinler arası bir yaklaşım benimsediğini söylemek yanlış olmayacaktır. Palmer-Rae (2004a), kültürel programların farklı kültürel sektörlerden (tiyatro, görsel sanatlar, müzik, açık hava faaliyetleri, kültürel miras, tarih, mimari yapı vb.) geleneksel, klasik, çağdaş ve modern formlarda olmak üzere birçok proje içerdiğini belirtmiştir. Sjhølt (1999), ilk Avrupa kültür başkentlerinden Floransa ve Dublin örneklerinde çok yönlü kültürel etkinliklere odaklanılarak festival profilinin ön plana çıktığını; 1987 yılında kültür başkenti olan Amsterdam'da ilk defa sanatsal konseptte ağırlık verildiğini belirtmiştir. Bıçakçı (2012), İstanbul 2010'un program içeriklerinin etkinliğin temasını yansıttığını ve birçok katılımcıyı çeken kültürel ve sanatsal etkinlikler olduğunu belirterek; etkinliklerin daha çok görsel sanatlar, müzik, tiyatro & gösteri sanatları, belgesel gösterimleri, geleneksel sanatlar, kent kültürü, eğitim, edebiyat, kültürel miras ve müzeler, kent yaşamı ve denizcilik alanlarında gerçekleştiğini eklemiştir. Bunun yanında Rampton vd., (2011) İstanbul 2010'un yoğunlaştığı bir diğer alanın da hoşgörünün vurgulandığı, şehirdeki etnik grupların ve çeşitli kültürlerin temsil edildiği projeler olduğunu belirterek; buna örnek olarak Yunan, Ermeni ve Yahudi topluluklarının kültürlerini içeren projeleri göstermiştir. Bu projelerden biri olan "Hand in hand with love" sanat festivali, şiir okuma, resim yapma ve koro performansları gibi kültürel faaliyetlerin Müslüman, Ermeni, Yunan ve Yahudi topluluklarından çocuk ve gençler tarafından paylaşıldığı bir projedir.

Kültür başkentliği sıfatını taşıyan şehirlerin gerçekleştirdikleri proje sayıları da birbirinden farklılık göstermektedir. Ancak proje sayısının çok fazla olması, kültürel programla ilgili en çok karşılaşılan problemdir. Palmer-Rae (2004a), programda çok fazla projenin olmasının, programın uyumu ve odaklanma açısından sorun yaratabildiği gibi, finans ve yönetim bakımından da zorluklara neden olabildiğine, bununla birlikte katılımcılar açısından da projeler açısından seçim yapmak konusunda sorun oluşturabildiğine değinmiştir. İstanbul'un 2010 Avrupa kültür başkentliği yılı için çok fazla sayıda projeyi kabul etmesi de bu bakımdan bir probleme neden olmuştur. Bu durum İstanbul için projelerin duyurulması konusundaki başarıyı da etkilemiştir. Etkinlik sayısı çok fazla olduğundan tanıtım planlamasında problemler çıkmış ve bu durum projeler için yeterli duyurunun yapılamamasına neden olmuştur. Genel katılım oranı da buna bağlı olarak etkilenmiştir (İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti Etki Değerlendirme Raporu, 2011). Dolayısıyla daha az sayıda proje belirlemek hem işbirliği açısından, hem tanıtım planı açısından hem de katılım oranı açısından daha iyi olacaktır. Proje sayısına bağlı olarak kültürel programın kapsamının çok geniş olması da zaman zaman bazı kültür başkentleri için problem oluşturmuştur. Her şehir bazı sektörler baskın olsa da neredeyse bütün kültürel sektörlerle hitap eden projelere ev sahipliği yapmışlardır. Bu da uzmanlık eksikliğinden dolayı bazı güçlükler yaratabilmektedir. Rampton vd., (2012), 2011 Avrupa kültür başkenti olan Turku'da yönetime kayda değer bir kültürel uzmanlığı ve deneyimi olmadığı yönünde eleştiriler geldiğini belirtmiştir.

Kültürel programdaki projelerin ve etkinliklerin gerçekleşeceği etkinlik alanlarının seçimi de kültür başkentleri için oldukça önemli bir konudur. Etkinlik alanı özellikleri belirlenirken göz önüne alınması gereken birtakım unsurlar söz konusudur. Bu unsurlar; etkinliğin teması, sahne gereksinimleri, hedef kitlenin demografik özellikleri, sağlanacak hizmetler, alanın kapasitesi, tahmini sayılar, konum, erişilebilirlik ve bütçe parametreleridir (Van der Wagen, 2005: 47). Bunlardan ilki, alanın etkinlik teması ile uygun olup olmayacağına karar vermektir. Etkinliğin

temasını yansıtabilmek için dekor, ışıklandırma, özel efektler, müzik, ses gibi bazı sahne özelliklerine ihtiyaç olmaktadır. Seçilecek alanın bu özelliklerin kullanımına uygun olması önemlidir. Daha sonra projenin hedef kitlesi ve bu kitlenin özelliklerini bilmek gerekmektedir. Kültür başkenti projeleri çocuklar, gençler, azınlıklar, engelliler, yaşlılar gibi bazı grupları hedef kitle olarak belirlemektedir. Bu hedef grupların özelliklerini, istek ve beklentilerini bilmek, bu gruplara sağlanacak hizmetler hakkında bilgi sahibi olmak, etkinlik alanının seçiminde önemli kriterlerdir. Swarbrooke ve Horner (2001), başarılı etkinliklerin izleyicilerin istek ve gereksinimlerini karşılayabilen etkinlikler olduğuna değinerek, bu yüzden hedef kitlenin kimlerden oluştuğu yönünde etkinlik yöneticilerinin net bir fikre sahip olmaları hayati bir önem taşıdığını belirtmişlerdir. Etkinliğin özelliklerine göre etkinliğe katılım oranına tahmin etmek de önemli bir görevdir. Tahmini bir sayı belirlenerek alanın kapasitesi göz önünde bulundurulmalıdır. Seçilecek etkinlik alanının konumu ve bu alana erişilebilir de önemli diğer faktörler arasında bulunmaktadır. Getz (1997) etkinlik organizatörlerinin hedef kitlenin coğrafi analizinin yapılarak, hangi alanın daha merkezi ve daha erişilebilir olduğunu belirlemeleri gerektiğinden bahsetmiştir. Yazar, ayrıca eğer erişilebilirlik hedef kitle için bir problem yaratma eğiliminde ise mutlaka şehrin belirli noktalarından etkinlik alanına kendi ulaşım araçlarını sağlamaları gerektiğini de eklemiştir. Etkinliğin nasıl bir alanda gerçekleşebileceğine dair dikkate alınması gereken diğer bir önemli unsur da etkinliğin bütçesini göz önüne alarak alanın maliyetini düşündürmektir.

Kültür başkentli etkinliklerinin çok büyük bir kısmı açık alan ya da kapalı alan olmak üzere kamusal alanlarda gerçekleşmiş; bununla birlikte birçok şehir etkinlikler için alışılmışın dışında mekanlar bulmuş, geliştirmiş ya da inşa etmiştir. Kamusal alanlarda düzenlenen özel etkinlikler dikkate değer katılıma sahne olmuş, halkın ve medyanın ilgisini fazlasıyla çekmiştir. Şehirlerin yarısından fazlası açılış törenlerini "Açıkhava Töreni" şeklinde organize etmiş ve bu etkinlikler kamuoyu ilgisi açısından en başarılı projeler arasında yer almıştır (Palmer-Rae, 2004a). Örneğin; 2010 Avrupa kültür başkenti İstanbul için açılış töreni 7 farklı alanda eş zamanlı olarak gerçekleşmiştir (Rampton vd., 2011). Brüksel, Porto, Graz, Kopenhag gibi şehirlerin açılış törenlerine 100.000'in üzerine kişi katılmıştır. Lille ise açılış törenine 600.000 kişinin katıldığını belirtmiştir (Palmer-Rae, 2004a).

Pazarlama ve İletişim

Etkinlik pazarlaması, müşteriler için değer yaratma aracılığıyla hedeflere ulaşmak için pazarlama karmasını çalıştırma sürecidir. Organizasyon, karşılıklı olarak faydalı ilişkileri ve rekabetçi üstünlüğü sürdürmeyi vurgulayan bir pazarlama anlayışı benimsemelidir (Getz, 1997: 250). Hoyle (2002), etkinlik pazarlamasının 3E'sinden bahsetmiş ve herhangi bir etkinliğin başarılı olabilmesi için bu üç unsuru çalıştırması gerektiğini savunmuştur. Hoyle'nin belirlemiş olduğu 3E; eğlence (entertainment), heyecan (excitement) ve girişim (enterprise) elemanlarından oluşmaktadır. Eğlence, etkinliğin farklı, benzersiz ve başka yerde yaşanamayacak bir deneyim sağlayamayacağını garanti etmekten oluşan bir unsurdur. Heyecan, etkinliği hatırlanabilir kılan bir unsurdur. Girişim unsuru ise, daha önce denenmemiş, yeni bir şeyi denemeye hazır olmayı içermektedir. Van der Wagen (2005) de etkinlik pazarlamasında tutundurma çabalarının mutlaka insanların eğleneceğini ve hoş vakit geçireceğini garanti edecek bir şekilde tasarlanması gerektiğinden bahsetmiştir.

Hoyle (2002), başarılı bir etkinlik pazarlamacısının öncelikle ürünü hakkında tam bilgiye sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Öncelikle etkinliğin tarihi hakkında bilgi sahibi olunmalıdır. Örneğin, kültür başkentliği sıfatını taşımaya hazırlanan şehirler, önceki yıllarda aynı sıfatı taşıyan şehirlerin faaliyetlerini yakından tanıyarak ürün hakkında bilgi sahibi olabilirler. Hoyle, ürünün tarihinin bilinmesinin yeterli olmayacağını, ürünün değerini bir başka deyişle ne gibi faydalar sağlayacağını ve son olarak da ürünü benzer ürünlerden ayıran ve onu farklı kılan unsurların ne olduğunun bilinmesi gerektiğini öne sürmüştür. Bunun için de etkinlik pazarlaması planlaması kavramı öne çıkmaktadır. Etkin bir pazarlama planı, bir destinasyona ya da bir etkinlik alanına bir dizi eylem planı şeklinde uygulama stratejilerini başlatmak için olanak sağlayan bir çalışma belgesidir. Pazarlama planlaması bir pazar araştırılmasının yürütülmesi ile başlamakta, amaçların, hedef pazarların ve eylem planlarının belirlenmesi ile devam etmekte ve pazarlama planının izlenmesi ve değerlendirilmesi ile son bulmaktadır (Davidson ve Rangers, 2006: 75).

Kültür başkentlerinin pazarlama ve iletişim faaliyetleri, kültür başkentliği yılı öncesinde başlayarak uzun bir dönemi kapsamaktadır. Örneğin 2009 Avrupa kültür başkenti Linz, 2007 yılında başlayan dört aşamalı bir faaliyet yürütmüştür. 2007 başlarından 2008 ortalarına kadar devam eden süreç, *Logo Tanıtım Kampanyası* olarak adlandırılmış ve bu dönemde Linz 2009'u bir marka olarak tesis etmek ve logoyu hem tüm şehirde hem de Avusturya'da ön plana çıkarmak amaçlanmıştır. 2008 ortaları ve 2008 sonları arası dönemde gerçekleştirilen *Konumlandırma Kampanyası* ile özellikle uluslararası turist pazarına yapılan kampanyalarla Linz'i diğer Avrupa kültür başkentlerinden ve Avusturya'nın diğer şehirlerinden farklı olarak konumlandırmak amaçlanmıştır. 2008 sonunda gerçekleştirilen kısa fakat yoğun bir dönem olan ve *Büyük Patlama* olarak adlandırılan süreçte ise kültür başkentliği yılının lansmanı yapılmıştır. Nihai kültürel programın iletişim faaliyetlerini içeren *Program Kampanyası* ise 2008 sonu başlamış ve 2009 sonuna kadar devam etmiştir (McCoshan vd., 2010).

Özellikle kültür başkentliği gibi mega etkinliklerde proje sayısının çok olması ve her bir projenin farklı bir içeriğinin olmasından dolayı hedef pazar seçimi, bu tür etkinlikler için daha da fazla önem arz etmektedir. Masterman ve Wood (2006), hedef pazarların belirlenmesinin her farklı grubun tercihlerini ve gereksinimlerini tanımladığından dolayı başarılı iletişimin de gerekli olan bir parçası olduğunu belirtmişlerdir. Kültür başkentliği yapmış şehirler için seçilen projelerin hedef kitleleri farklılık göstermekle birlikte en yaygın hedef kitleler; çocuklar, gençler, okullar, azınlıklar, sosyal bakımdan dezavantajlı kesim, engelliler, Avrupa projeleri ve uluslararası projeler olmaktadır. Bunlara ek olarak bazı şehirler farklı hedef kitlelere de yönelmiştir. Bu hedef kitleler arasında eşcinseller (Stockholm, Bologna), işsizler (Stockholm), kadınlar (Helsinki), yaşlılar (Helsinki, Reykjavik), göçmenler (Helsinki) sayılabilir (Palmer-Rae, 2004b). Kültür başkentliğinin amaçlarına bağlı olarak seçilen uluslararası hedef kitleler de önem taşımaktadır. Örneğin 2010 Avrupa Kültür Başkenti olan Pécs, uluslararası olarak üç hedef kitle benimsemiştir: 1- Komşu turizm pazarı (Letonya – Litvanya – Rusya – Finlandiya – İsveç gibi), 2- Direkt uçuşları olan diğer Avrupa ülkeleri ve 3- Japonya, ABD gibi uzak turizm pazarlarıdır. Bu hedef kitlelere 2010'un ikinci yarısından itibaren başlatılan büyük ölçekli tanıtım kampanyaları ile ulaşılmaya çalışılmıştır (Rampton vd., 2011).

Kültür başkentleri reklamcılık, halkla ilişkiler, kişisel satış, doğrudan pazarlama ve satış tutundurmada oluşan tüm tutundurma araçlarını kullanarak hedef kitlelerine ulaşmaya çalışmaktadırlar. Özellikle son yıllardaki kültür başkentlerinde internet reklamcılığı ve sosyal medya yoğun şekilde kullanılmaktadır. Bununla birlikte, etkinlikler için oluşturulan sosyal

paylaşım sitelerindeki resmi sayfalar, etkinliklerle ilgili güncel paylaşımlar, haberler, düzenlenen yarışmalar gibi unsurlar nedeniyle ilgi görmekte ve etkinliğe ilişkin farkındalığın artmasına yardımcı olmaktadır. Son yıllarda kültür başkentliği yapan şehirlerin resmi Facebook ve resmi Twitter sayfalarının olduğu ve yoğun bir ilgi gördüğü dikkat çekmektedir. Rampton vd. 'nin (2011) sunduğu verilere göre; 2010 Essen için Facebook'ta 30.200 fan, Twitter'da 4.100 takipçi, elektronik haber bültenine 11.500 katılımcı sağlanmıştır. Diğer 2010 Avrupa kültür başkenti Pécs'in başlattığı ulusal tanıtım kampanyası kapsamında ise iki ay içerisinde 70.000 kişi Pécs 2010 haber bültenine internet aracılığıyla kayıt yaptırmıştır. Bununla birlikte halkla ilişkiler kültür başkentliği organizasyonunun tutundurma çalışmalarında önemli bir yere sahiptir. Başarılı halkla ilişkiler faaliyetleri ile kültür başkentliği sıfatının geniş kitleler tarafından farkındalığının oluşması sağlanabilir. Palmer-Rae (2004a) tüm kültür başkentlerinin etkinliklerini tanıtmak amacıyla medyayı kullandıklarına, basın toplantıları düzenlediklerine, röportajlar yaptıklarına ve medyaya tanıtım ziyaretleri gerçekleştirdiklerine değinmiştir. 2011 Avrupa kültür başkentliği yapan Turku, uluslararası gazetecileri şehre davet ederek birinci elden deneyim yaşamalarını istemiştir (Rampton, vd., 2012). 2010 Essen'in basın ve pazarlama faaliyetleri kapsamında; Eylül 2009 – Ocak 2011 arasını kapsayan dönemde 66.000'den fazla medya yazısı, 40 ülkede 2510 yayın ve online makale ve 225 saatlik TV yayını gerçekleşmiştir (Rampton vd., 2011). Avrupa Komisyonu Konferans Raporu (2010), 2009 Avrupa kültür başkenti Linz için toplamda 25.000 medya raporunun yayınlandığını ve 2008 Avrupa kültür başkenti olan Liverpool için ise dünya çapında 12.000 makale yayınlandığını belirtmiştir.

Etkinliklerle ilgili medyada birçok haber çıkmasıyla birlikte, etkinlik organizatörlerinin haberin içeriği konusunda kontrol yetkileri bulunmamaktadır (Masterman ve Wood, 2006). Medyada etkinliklerle ilgili pozitif haberlerin çıkmasını sağlayan en önemli unsur kültür başkentlerinin açılış törenleridir. Açılış törenlerinin başarılı bir şekilde geçmesi, tüm yıl boyunca etkinliklerin başarılı olacağı etkisini uyandırması bakımından önem taşımaktadır. Rampton vd. (2012), Turku 2011'in medyada yer almasının en önemli dönüm noktasını açılış töreninin oluşturduğunu belirtmektedir. Açılış töreninin başarısı, medyada Turku'nun 2011 Avrupa kültür başkenti organizasyonunun başarılı olacağı şeklinde yankı bulmuştur. Rampton vd., (2011), Pécs 2010'da resmi açılışın ardından ulusal medyanın kültürel programlara ve başarılarına giderek daha çok yer vermeye başladığını belirterek, etkinliklerin yoğunlaştığı yaz döneminde medyada yer almanın da en doruk noktasına ulaştığını açıklamışlardır.

Diğer tutundurma araçlarından kişisel satış, satış geliştirme ve doğrudan pazarlamaya az oranda da olsa bazı kültür başkentlerinde rastlanmaktadır. Kişisel satışa örnek olarak; 2010 kültür başkenti olan Pécs'in tutundurma çalışmaları kapsamında Budapeşte ve Macaristan'ın diğer şehirlerinde bilgilendirme amaçlı 70 stand kurulduğu ve 400.000 kişisel temas gerçekleştirildiği verilebilir (Rampton vd., 2011). Kültür başkenti etkinliklerinde birçok etkinliğin ücretsiz olması satış geliştirmenin çok fazla kullanılmamasına neden olmuş ancak Palmer-Rae (2004a) birçok kültür başkentinin hem bir finans kaynağı olarak ve hem de etkinliği tanıtmak amaçlı bir dizi ticari ürün ürettiğini belirtmiştir. En yaygın ürünler çakmak, t-shirt, şapka, kırtasiye malzemeleri ve tabaklardır. Doğrudan pazarlamaya kültür başkentlerinden örnek olarak Helsinki ve Stockholm gibi kültür başkentlerinin şehirdeki tüm hanelere etkinlik programını postalamaları gösterilebilir.

Finansal Yönetim

Etkinliklerin düzenlendiği şehirler açısından finansal yönetim çok önemli bir süreçtir (Richard ve Palmer, 2010: 203). Bir etkinlikte finansal yönetimin ilk aşamasında bazı sorulara cevap verilmesi gerekmektedir. "Etkinliğin amacı kar elde etmek midir? Etkinliğin maliyeti ne kadar olacaktır? Gelir kaynakları nelerdir? Başabaş noktası için kaç adet bilet satılması gerekmektedir? Nakit akış durumu nedir? Yolsuzluğu önlemek için hangi kontrol sistemleri gereklidir? Yasal yükümlülükler ve vergilendirme zorunlulukları nasıl karşılanacaktır?" gibi sorulara cevap bulunması başarılı bir finansal yönetim açısından önemlidir (Van der Wagen, 2005: 122 – 123).

Getz (1997: 205) çalışmasında etkinliklerde gelir yaratma amaçlı birçok kaynak yaratma yönteminin söz konusu olduğunu belirtmiştir. Bunlar arasında; bağış toplama amaçlı düzenlenen uzun televizyon programları, açık artırmalar, kapı kapı satışlar, ödül törenleri, galalar, banketler, bağışlar kuponlar ve çekilişler sayılabilir. Kamu sektörü mega etkinliklere önemli derecede fon sağlamaktadır. Kamu sektörü, ulusal hükümetlerden, şehirlerden, bölgelerden ve Avrupa Birliği'nden gelen fonlarla kültür başkenti etkinliklerine katkı sağlamaktadır. Palmer-Rae (2004a) verilerine göre ulusal hükümetler ortalama %56.84'lük oranda bir katkı sağlarken; yerel yönetimler ortalama %19.59'lük katkı sağlamışlardır. Özel sektör, sponsorluklar şeklinde etkinliklere gelir sağlamaktadır. Etkinliklerde bir dizi program içerisine çok sayıda sponsor alınırken dikkat edilmesi gereken her birinin bir diğerini tamamlayacak ve diğerleriyle uyumlu olacak şekilde tasarlanmasıdır. Bunun için programın bütünüyle çok iyi incelenmesi gerekmektedir (Masterman ve Wood, 2006: 165).

Sponsorluk, etkinliklerin sayı ve ölçek bakımından gelişmesini sağlamanın yanı sıra etkinliklerin kalitesini de artırmaktadır. Sponsorluğun etkinlik organizasyonlarına olan diğer faydaları şu şekilde sıralanabilir (Getz, 1997: 218):

- Yönetim ve faaliyetler için gereken geliri sağlamak,
- Sponsorlar tarafından gerçekleştirilen tamamlayıcı tutundurma çalışmaları ile pazarlama faaliyet alanının ve erişim düzeyinin artırılması,
- Sponsorun personel ve uzmanlığının kullanılmasıyla insan kaynakları kazanımlarını elde etmek,
- Etkinliğin kitesini genişletmek,
- Pozitif bir kurumsal imajın katkılarıyla etkinliğin imajını geliştirmek.

Palmer-Rae (2004a: 100), birçok kültür başkentinin kamu sektörü ödeneklerine ilişkin tutumların değişebileceği ya da hükümet fonlarıyla ilgili problemler oluşabileceğinden dolayı işletmelerin sponsorluğundan gelen gelir oranını yükseltmeyi istediğini belirtmiştir. Bugüne kadarki kültür başkentleri içerisinde sponsorluktan en yüksek geliri elde eden kültür başkenti 2008 Avrupa kültür başkenti Liverpool olmuştur. Liverpool'un sponsorluktan elde ettiği gelir, toplam gelirinin %20'sini oluşturmaktadır (Garcia vd., 2010). Kültür başkentlerinin sponsorlukla ilgili yaklaşımlarına bakıldığında birçok eksikliğin göze çarptığını belirten Palmer-Rae (2004a: 100) karşılaşılan problemler arasında; sponsorluğu çekmek için kullanılan yöntemler açısından kültür başkentlerinde önemli farklılıkların bulunması, birçok kültür başkentinde sponsorluk stratejilerinin mevcut olmayan ya da üstünkörü stratejiler olması, nakit para dışında tutundurma faaliyetleri ya da sanatsal projelerdeki ortaklıkların çok düşük oranda kalması, hatasız sponsorluk geliri tahminleme yollarını belirlemede yetersiz kalınması,

sponsorluk sürecinin çok geç başlatılması, sponsorların kültür başkentliği konseptini anlamada zorluklar yaşamaları, uluslararası sponsorluklardan yararlanma düzeyinin düşük kalması olarak sıralanabilir. Sponsorlar ve sponsorluk yaklaşımları hakkında müşterek deneyim paylaşılmadığından ve potansiyel sponsorların ortak bir veri tabanı olmadığından aynı problemler her yıl yaşanmıştır.

Etkinlikler için giderler, faaliyet giderleri ve yatırım giderleri olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Kültür başkentlerinde faaliyet giderleri; program giderleri, pazarlama ve tutundurma giderleri, ücretler & maaşlar ve sabit maliyetleri olmak üzere üç ana başlıkta incelenmektedir. Program giderleri, kültürel projeler ve etkinliklerin maliyetini kapsamaktadır. Palmer-Rae (2004), 1995-2004 arasındaki Avrupa kültür başkentlerinin toplam faaliyet giderlerinin yaklaşık %63'lük oranını program giderlerinin oluşturduğunu belirtmektedir. Pazarlama ve tutundurma giderleri ise iletişim, baskı, reklam, basın ve halkla ilişkiler ve elektronik medyanın kullanımına dair maliyetleri kapsamaktadır. Kültür başkentlerinin pazarlama ve tutundurma giderleri, kültürel program giderlerine göre daha az düzeyde kalmaktadır. Ücretler-maaşlar ve sabit maliyetler ise doğrudan kültür başkentliği tarafından istihdam edilen tüm personelin maaşını kapsamaktadır. Sabit maliyetler ise ofis, ekipman, telefon, muhasebe, kamu hizmetleri ve denetim faaliyetlerini içermektedir.

Yatırım giderleri de kültür başkentlerinin birçoğunda çok büyük bir oranı oluşturmaktadır. Yatırım giderleri; kültürel altyapı iyileştirmeleri, kentsel canlanma ve altyapı gibi başlıkları kapsamaktadır. Rampton vd., (2011) İstanbul 2010 için kültürel mirasın restorasyon ve yenileme çalışmalarının 2009 yılında toplam harcamaların yaklaşık %60'ını, 2010 yılında ise %70'ini oluşturduğunu belirtmiştir.

Risk Yönetimi

Van der Wagen (2005: 142) risk yönetimini basit bir şekilde; “*bazı risklerin belirlenmesi, bu risklerin değerlendirilmesi ve yönetilmesi süreci*” olarak tanımlamıştır. Tum vd. (2006: 150) yaptıkları kapsamlı tanımda risk yönetimini; “*yanlış gidebilecek bir takım unsurları görebilme, riski belirleyebilme, riskin meydana gelme olasılığını hesaplayabilme, risk meydana geldiğinde yol açacağı etkiyi tahmin edebilme, yanlış gidebilecek durumlarda yapılacakları önceden belirleyerek riskin meydana gelmesini engelleyebilme ya da risk meydana geldiğinde bu durumu ortadan kaldıracak eylemleri planlayabilme, gerekli olduğunda riskler ve yapılacak eylemler arasında ilişki kurabilme sanatıdır*” şeklinde tanımlamışlardır.

Etkinlikler için risk planlaması önem taşıyan bir unsurdur. Matthews (2008: 140) çalışmasında etkinliklerde risk planlamasının “*risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, yönetilmesi ve izlenmesi*” olmak üzere dört aşamadan oluşan bir süreç olduğunu belirtmiştir. Risk planlamasının etkilere çok sayıda faydası bulunmaktadır. Silver (2008: 26) risk planlamasının faydaları arasında; iletişimin artırılması, kaynakların daha etkin kullanılması, çabaların tekrarlanmasını önlemesi, risklerin daha hızlı belirlenmesini sağlaması, risklere karşı daha kapsamlı yaklaşım sergileme becerisi kazandırması, daha az sürpriz ve krizin ortaya çıkması gibi faydaları sıralamıştır. Bununla birlikte risk planlaması yapmamanın ya da bunu etkin bir şekilde gerçekleştirilmemesinin yol açacağı bazı kötü durumlar olabilmektedir. Bunlar arasında; hatalı varsayımlar ve gerçekçi olmayan beklentiler, beklenilenden az kaynak sağlamak ya da daha fazla harcamak, risk tanımlama ve değerlendirme arasındaki uçurumlar, tesadüfi

paydaşların katılımı, tutarsız ve kontrolsüz karar alma, karmaşık reaksiyonlar ve risklerin artması gösterilebilir.

Etkinliklerde geçerli olabilecek bazı risk faktörleri bulunmaktadır. Söz konusu risk faktörleri şüphesiz tür ve ölçek farklılıklarından dolayı her etkinlik için geçerli olmayabilir ancak etkinlik yöneticilerinin başarılı bir organizasyon deneyimi için dikkate almaları gereken hususlardır. Bu faktörlerden ilki kalabalıklardır ve etkinlikler planlanırken mutlaka göz önüne alınması gereken bir faktördür. Shangjun ve Xinjian (2012) çalışmalarında etkinliklerin en önemli özelliğinin insanların yoğun katılımı olduğunu belirterek bu durumun bazı küçük problemlerin kolayca tartışmalara ve kavgalara hatta bazı durumlarda daha büyük problemlere yol açabildiğini belirtmişlerdir. Özellikle katılımcıların farklı yaş, meslek, kişisel davranış, yaşam tarzı ve diğer farklılıklarından dolayı farklı psikolojik durumlar, görüşler, güvenlik farkındalığı, savunma yeteneği ortaya çıkabilir ve problemi daha karmaşık hale getirebilir. Bir diğer önemli unsur etkinlik planlamasıdır. Silver (2008) deneyimsiz, yetersiz ya da ehil olmayan kişiler tarafından yönetilen planlama aşamasında dış koşullara karşı dikkatli davranılmaması, politika ve süreçlerdeki eksikliklerin etkinlikler açısından bir risk faktörü oluşturabildiğine değinmiştir. Yazar, bununla bağlantılı olarak zaman unsurunun da etkinliklerin hem planlama ve hem de operasyon aşamasında bir risk faktörü olabildiğini belirtmiştir. Planlama aşamasında zamanın yetersiz olması, karar alma süresinin kısa olması gibi konular bir risk taşımaktayken; operasyon aşamasında ise etkinliklerin zamanında başlamaması-bitmemesi, süresinin belirtilenden farklı olması gibi unsurların önemli olduğu söylenebilir. Kültür başkentliği gibi büyük ölçekli etkinlikler açısından medyada görünürlük de zaman zaman bir risk unsuru oluşturabilmektedir. Getz (1997) büyük ölçekli etkinliklerin daha fazla medyada yer almasının teröristler, göstericiler gibi bazı gruplar tarafından kendi amaçları için kullanılabilme ihtimalinden söz etmiştir. Getz, ayrıca etkinlik risk faktörleri olarak güvenlik, hedef pazarlar ve aktivitelerden de bahsetmiştir. Güvenlik, etkinliklerde ciddiyetle ele alınması gereken bir konudur. Yetersiz güvenlik sistemleri ya da personel tehlikeli durumlarda uygun olmayan bir karşılık vererek problemlere yol açabilir. Hedef pazarlar da bazı durumlarda bir risk faktörü olabilmektedir. Bazı hedef pazarlar alışkanlıklarına ve beklentilerine uygun olmayan programla karşılaştığında problemlere neden olabilmektedir. Özellikle farklı kültürlerden gelen turistler bu risk oranını artırabilmektedir. Bazı aktiviteler de kendi içinde riski barındırmaktadır. İnsanlar için tehlikeli olan bu aktiviteler etkinlik organizatörleri açısından eğer bu tehlikeleri belirlemede ve engellemede ihmalkar davranmışlarsa potansiyel finansal risklere dönüşebilmektedir. Etkinlikler için diğer önemli risk faktörleri ise finans, insan kaynakları ve altyapıdır. Silver (2008), yetersiz fonlar, yetersiz sigorta, uygunsuz tedarik süreçleri, nakit konusundaki eksiklikler gibi yanlışların büyük finansal risklere dönüşebildiğini öne sürmüştür. İnsan kaynakları konusunda da personelin niteliksiz olması, yeterli şekilde eğitilmeyen deneyimsiz personel veya personeli becerilerine uygun olmayan bir bölümde görevlendirme gibi sorunlar etkinlikler açısından riske dönüşebilmektedir. Etkinliklerde yetersiz teknoloji kullanımı, otopark olanaklarının kısıtlı olması, atık yönetimi konusundaki sıkıntılar risk faktörü oluşturabilecek altyapı sorunları arasında sayılabilir.

Özellikle kültür başkentliği etkinlikleri açısından da önemli olan bir diğer risk faktörü de hava koşullarıdır. Kültür başkentliği etkinliklerinin büyük bir kısmı açık hava etkinlikleri şeklinde gerçekleştirilmektedir. Hava koşulları etkinlik alanının seçimi için oldukça gerekli bir konudur ve açık hava etkinlikleri için çok önemli bir risk taşımaktadır. Etkinlik organizatörleri kötü hava koşullarına karşı gerekli önlemleri almaları gerekmektedir. Örneğin 2013 Türk

Dünyası kültür başkenti Eskişehir için gerçekleştirilen açılış töreninde kötü hava koşullarına karşı her koltuğa şemsiye ve atkı bırakılmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, etkinlikler için önemi giderek artan bir unsurdur. Celuch ve Davidson (2009), bir destinasyonda faaliyet gösteren tüm etkinlik profesyonellerinin uzmanlığının ve yaratıcılığının destinasyonun etkinlik endüstrisinde başarı düzeyini belirlediğini belirtmişlerdir.

İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili ilk husus olarak insan kaynakları planlaması öne çıkmaktadır. Getz'in (1997) etkinlikler için belirlediği insan kaynakları planlaması süreci etkinlik organizasyonunun misyonunun, stratejilerinin ve hedeflerinin analiz edilmesiyle başlamaktadır. Daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi, kültür başkenti etkinliklerinin bir misyonu, amaçları, hedefleri ve stratejileri bulunmaktadır. Bu misyon, amaç ve hedefler şehirden şehre farklılık gösterdiği için insan kaynakları planlamasına başlanmadan önce bunların dikkatli bir biçimde analiz edilmesi gerekmektedir. Misyonun, amaçların ve hedeflerin gerçekleşmesine katkıda bulunacak bir şekilde sürecin ikinci basamağını oluşturan insan kaynakları hedeflerinin ve stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Getz (1997) bu aşamada ihtiyaçların değerlendirilmesi gerektiğini ve bunun için iş analizi, iş tanımları ve tahminleme yöntemlerine başvurulması gerektiğini savunmaktadır. Politika ve yöntemlerin şekillendirilmesi aşamasında etkinlik personeli için ücretlendirme politikaları belirlenmekte, çalışma koşulları ve çalışanlar arasındaki ilişkiler düzenlenmektedir (Getz, 1997). Dördüncü aşama işe alma yöntemlerinin belirlenmesidir. İşe alım sürecinde çeşitli yöntemler mevcuttur ancak etkinliklerde genellikle gönüllüler çalıştığı için işe alım yöntemleri de farklılaşabilmektedir. Van der Wagen (2007), birçok etkinlikte işe alım ve seçim sürecinin online olarak yapıldığını belirtmiştir. Taylor ve McGraw (2006) kar gütmeyen spor etkinliklerindeki insan kaynakları yönetimi ile ilgili çalışmalarında, gönüllülerin eğitimi için çok ilgilendiği ancak personelle karşılaştırıldığında gönüllülerin işe alım ve seçim süreciyle çok fazla ilgilenilmediği sonucuna ulaşımlardır. Bunun nedenleri arasında; spor organizasyonlarının gönüllülerin seçiminde yüksek düzeyde uzmanlığa gereksinim duymamaları gösterilebilir. Gönüllü sayılarının düşmesinden dolayı gönüllü olmak isteyenleri etkinliklere çekmek için bir baskı oluşabilmesi de bir diğer neden olarak gösterilmiştir. Celuch ve Davidson (2009) da çalışmalarında etkinlik endüstrisindeki işlerin büyük ölçüde kontrolsüz olduğu ve işe alım sürecinde de personelin gelişigüzel seçildiği sonucuna ulaşımlardır. Beşinci aşama; çalışanların eğitimi ve profesyonel gelişimlerinin sağlanması aşamasıdır. Van der Wagen (2005: 229), etkinlik personelinin üç temel alanda eğitim alması gerektiğinden bahsetmiştir: Etkinliğin amaçları, etkinlik alanı ve kendi görevleri. Personele etkinliğin ana hatlarıyla tanıtılması, amaçları ve organizasyonel yapısından bahsedilmesi gerekir. Etkinlik alanının gezdirilmesi; personelin tesisatın konumu, fonksiyonel alan ve departmanlar ve sağlanan hizmetleri yakından tanımasını sağlayacaktır. Holmes ve Smith (2010) de çalışmalarında eğitimin önemini vurgulayarak, eğitimin etkinlikler için bir takım ruhu oluşturmaya da önemli bir katkısı olduğunu belirtmişlerdir. Sürecin altıncı aşaması denetim ve değerlendirme yöntemlerinin belirlenmesidir. Getz (1997: 191) çalışmasında etkinliklerde en çok tercih edilen performans değerlendirme yöntemi olarak yöneticiler tarafından gerçekleştirilen resmi olmayan gözlemler olduğunu belirtmiş ancak bu yöntemin bazı potansiyel problemleri beraberinde taşıdığı ve çoğu zaman etkin olmadığını öne

sürmüştür. Sürecin yedinci aşamasını etkinliğin son bulması, yeniden işe yerleştirme ve yeniden gönüllü alımı aşaması oluşturmaktadır. Son aşama ise sürecin ve sonuçların değerlendirilmesidir.

Etkinliklerin büyük bir kısmında gönüllülerin yer almasından dolayı gönüllülük yönetimi etkinliklerde önemli bir konudur. Bir etkinlikte gönüllüler tarafından gerçekleştirilen en yaygın roller arasında; yer gösterici, protokol görevlisi, hakem, idareci, medya koordinatörü, halkla ilişkiler asistanı, lojistik koordinatörü, ulaştırma görevlisi, bilgilendirme görevlisi, müşteri ilişkileri görevlisi, ilk yardım görevlisi, güvenlik görevlisi, üniforma görevlisi sayılabilir (Van der Wagen, 2005: 235)

Birçok karmaşık ve büyük etkinliklerde gönüllü gruplar ve kendi ücretli personelleri arasında işbirliği göze çarpmaktadır. Etkinlik yöneticisinin böyle büyük bir etkinliği başarılı bir şekilde yönetebilmesi için farklı gönüllü gruplarını koordine etmelidir. Gönüllülerin etkinliklerden farklı birtakım faydalar beklemesi gönüllük yönetimini zorlaştırmaktadır. Bazı gönüllüler yeni beceriler kazanmak isterken, bazı gönüllüler ise başkalarına yardım etmek amaçlı etkinliklere gönüllü olabilir. Bu yüzden etkinliklerde gönüllülerin yönetilmesine gereken hassasiyetin gösterilmesi gerekmektedir (Tum vd., 2006).

Birçok kültür başkentinde operasyonel takıma yardımcı olmaları amacıyla gönüllülerle çalışılmaktadır. İstanbul vatandaşlarının 2010 Avrupa kültür başkentliği sürecinde gönüllülük ve katılım temelinde daha etkin rol almalarını sağlamak amacıyla yürütülen “Gönüllü Programı: İstanbul’un Genç Gönüllüleri 18-70” kapsamında 2009 yılında 1.959 ve 2010 yılında ise 4.200 olmak üzere toplam 6.159 kişi gönüllü programa dahil olmuştur. Gönüllüler 146 farklı etkinlikte toplam 5.440 birim iş gönüllülük yapmışlardır. En az bir etkinlikte görev alan gönüllü sayısı 901’dir. Gönüllülerin %57,38’i ilk defa gönüllülük yapmışlardır. Süreç içerisinde kazanımları göz önünde bulundurulduğunda, İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkentliği Gönüllü Programı; gönüllülerin kişisel gelişim sağladıkları, daha fazla sosyalleşme imkanı buldukları, yeni insanlarla ve farklı kültürlerle tanışma olanağı bularak birlikte çalışma ve yaşama deneyimi kazandıkları, kültür – sanat etkinliklerine katılım sıklıklarının arttığı, kültüre ve kültürel etkinliklere olan bakış açılarının değiştiği, kendilerini yaşadıkları şehrin ve İstanbul 2010 Avrupa kültür başkentliği sürecinin bir parçası olarak hissettikleri, sivil toplum alanı ile tanışıp gönüllülük konusunda bilgi, deneyim ve motivasyon kazandıkları bir süreç olmuştur (İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti Etki Değerlendirme Raporu, 2011: 57).

Gönüllük yönetimiyle ilgili olarak gönüllülerin eğitimi, memnuniyeti ve motivasyonu ile ilgili hususlar ön plana çıkmaktadır Avustralya Gönüllüler Konseyi gönüllülük yönetiminde gönüllülerin eğitimi için bazı temel ilkeleri belirlemiştir (Van der Wagen, 2005: 234):

- Gönüllülere iş arkadaşları olarak yaklaşılmalı ve buna uygun davranılmalıdır.
- Gönüllüler organizasyonun amacını ve temel kurallarını bilmelilerdir.
- Gönüllülerin işleri için devamlı bir eğitim almaları gerektiği gibi iyi bir rehberlik ve yönlendirmeye de ihtiyaçları vardır.
- Gönüllülere çalışmalarını için bir yer ayrılmalı ve kendileri için uygun araç ve materyaller temin edilmelidir.
- Gönüllülere kampanyalar ve çeşitli deneyimler sunulmalıdır.
- Gönüllülerin fikirleri dinlenmeli ve önerileri dikkate alınmalıdır.
- Gönüllülerin sigortaları gerektiği gibi ve yeterli şekilde yapılmalıdır.

- Etkinliğin sonunda kendilerine bir referans verilmelidir.

Bir organizasyonun sağladığı eğitim, gönüllülük programının boyutu, gönüllülerin rollerinin karmaşıklığı ve gönüllülerin sayısına bağlı olmakta ve eğitim süresi de bu faktörlere bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Tek seferlik etkinlikler ya da daha kısa süreli etkinliklerde genellikle iş başı eğitim şeklinde gerçekleşmektedir. Daha uzun süreli ve zamana yayılan etkinliklerde ise; eğitim de uzun döneme yayılmakta ve sürecin bir parçası olmaktadır (Holmes ve Smith, 2010). Kültür başkentliği gibi uzun süreli ve devam eden etkinliklerde de eğitim, gönüllülük boyutuna bağlı olarak etkinlik yılı öncesinde başlamakta ve sürecin bir parçası olarak etkinlik yılı boyunca da devam etmektedir.

Eğitim yeterli şekilde verilmediğinde gönüllülerin memnuniyetsizliğine de sebep olabilmektedir. Yeterli eğitim verilmediğinde gönüllüler kendilerine güvenemezler ve görevlerini yerine getiremeyeceklerine dair bir his taşıyabilirler ya da ortaya çıkardıkları işin kalitesini beğenmeyebilirler (Holmes ve Smith, 2010). Costa vd. (2006); gönüllülerin eğitiminin gönüllüler arasında bir toplumsallık bilinci oluşturmak için bir fırsat şeklinde düşünülmesi ve tasarlanması gerektiğini savunmuşlardır. Yazarlara göre, gönüllülerin toplumsallık bilinci onların etkinlik organizasyonuna olan bağlılıklarına pozitif bir etki yapmakta ve organizasyona olan bağlılıkları da memnuniyet düzeyleriyle doğrudan ilişkili olmaktadır.

Etkinlikler birçok stres faktörünü bünyesinde barındırmaktadır. Bu yüzden bu stres faktörlerine yenik düşen birçok gönüllü etkinlik süresi içerisinde işlerinden ayrılma eğilimi gösterebilirler ve bu da organizasyonun başarısını büyük ölçüde etkiler. Bunu önlemek için gönüllülerin ve personelin motivasyonunu sağlamak oldukça önemli olmaktadır. Etkinliğin başarısı için gönüllüleri ortak bir amaç etrafında birleştirmek ve motivasyonlarını sağlamak gerekmektedir. Tum vd. (2006: 174), gönüllüleri motive etmenin yollarından bahsetmiştir:

- Gönüllülerin katkılarının farkında olmak ve onları ödüllendirmek,
- Etkin olabilmeleri için eğitmek ve destek olarak onları cesaretlendirmek,
- Pozitif ve coşkulu olmak,
- Projeleri takım çalışması yoluyla gerçekleştirmek,
- Gönüllülere saygı duymak ve çabalarından dolayı takdir etmek,

Ziyaretçi Yönetimi

Ziyaretçi yönetimi; turizmin özellikle çevresel etkileri başta olmak üzere, sosyo-kültürel ve ekonomik etkilerini de yönetmenin önemli yollarından biridir (Mason, 2008). Kültür başkentliğinde de ziyaretçilerle ilgili amaçlar genellikle ekonomik gelişme amaçları ve şehrin imajının geliştirilmesi gibi amaçları ile ilişkilendirilmektedir. Palmer-Rae'ye (2004a: 109) göre kültür başkentliği yapmış şehirlerin ziyaretçilerle ilgili amaçları arasında; ziyaretçi ve turist sayılarını artırmak, turizm sezonunu uzatmak, yeni pazarlar veya pazar bölümleri geliştirmek, şehrin imajını geliştirmek yer almaktadır.

Ziyaretçi yönetimiyle ilgili olarak öne çıkan ilk husus izleyici kitlesi geliştirmedir. Richards ve Palmer (2010: 294), izleyici kitlesini geliştirmeyi katılımcı olmayan kitleyi izleyiciye dönüştürmek suretiyle katılımı artırma süreci olarak tanımlamışlardır. Özellikle kültürel sektörde aktif olan bazı birimler etkinliklere katılmaları için daha çok insanı teşvik etmeye çalışarak izleyici kitlesi geliştirmeye aktif bir şekilde dahil olmaktadır. Palmer-Rae (2004a) de kültür başkenti sıfatını taşıyan şehirlerde ziyaretçilerin kültür başkentlerine

çekilmesine azımsanmayacak derecede önem verildiğini belirterek; bu unsurun kültür başkentinin başarısının en önemli kanıtı olarak gösterildiğine değinmiştir. İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti Etki Değerlendirme Raporu'na (2011: 37) göre; İstanbul 2010 programı kültür-sanat izleyicisi olarak tanımlanmayan grupları da etkinliklere çekmeyi başarmıştır. Kültür-sanat izleyicisi, kitap okumak, sinemaya gitmek, tiyatroya gitmek, konsere gitmek, müze-sergi-galeriye gitmek, opera ya da baleye gitmek faaliyetlerinden en az dördünü yıl içerisinde en az bir kere gerçekleştiren kişi olarak tanımlanmıştır. İstanbul halkının %84'ü kültür-sanat izleyicisi olmayan gruptadır, etkinliklere katılanların ise %44,7'si kültür-sanat izleyicisi olmayan gruptadır.

Yerel halk kültür başkentlerinin de en büyük ziyaretçi grubunu oluşturmaktadır. Birçok kültür başkentinin raporuna göre; yerel halk toplam ziyaretçilerin %30-40'lık, günübirlik ziyaretçiler %10-20'lik, yerli turistler %20-30'luk, yabancı turistler %10-20'lik oranını oluşturmaktadır (Palmer Rae, 2004a: 117). Kopenhag, kültürel etkinliklere yerel halkın %85'ini çekmeyi başarmış ender şehirlerden biridir (Sjhølt, 1999). Liverpool 2008 için toplam ziyaretçilerin üçte birini yerel halk oluşturmaktadır (Garcia vd., 2010). Rotterdam 2001 Avrupa kültür başkenti ziyaretçilerinin büyük çoğunluğunu şehrin içinden ya da çevreleyen bölgeden gelen katılımcılar oluşturmaktadır (Richards ve Palmer, 2010).

Kültür başkenti etkinlikleri, etkinliklerin türüne göre katılım açısından demografik farklılık gösterebilmektedir. Nicula (2010), 2007 Avrupa kültür başkenti Sibiu'da kültürel etkinlik katılımcılarının yaş aralığının 20-29 arasında yoğunlaştığını ayrıca 40 yaş üstü katılımcıların oranının da yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu durum Sibiu'nun tüm yaş gruplarına hitap eden çeşitli kültürel etkinlikler sunduğunu göstermektedir. Yine aynı çalışmada Nicula, 2007 Sibiu kültürel etkinlik katılımcılarının çok büyük bir çoğunluğunun eğitim durumunun ve mesleki profilinin yüksek olduğunu ifade ederek; buna bağlı olarak da katılımcıların büyük bir oranının yüksek gelir düzeyine hitap eden bir kesimden oluştuğu sonucuna ulaşmıştır. Turku 2011'in sonuç raporunda, Turku'nun izleyici kitlesinin çeşitli özellikler gösterdiği belirtilmektedir. Katılımcılar farklı yaş gruplarında ve gelir düzeylerinde dağılım göstermekle birlikte Avrupa kültür başkentliğine özgü ziyaretçi profilinin 50 yaş üstü, eğitim düzeyi yüksek, kültürel tüketime eğilimli olan kadınlardan oluştuğu belirtilmektedir (Turku 2011 Kuruluşu Sonuç Raporu, 2012).

Etkinliklerde ziyaretçi yönetimi açısından önemli bir diğer konu da ziyaretçi sayıları ve turizme olan etkisidir. Kültür başkentliği bir yıl boyunca çeşitli etkinlikleri içeren bir programa sahip olduğundan ve çoğu açık hava etkinliklerini içerdiğinden fiili olarak ziyaretçi sayılarını belirlemek zor bir iştir. Birçok kültür başkentinde söz konusu yılda şehre gelen toplam ziyaretçi sayıları dolaylı verilerle değerlendirilmiştir. Bu yöntem, ziyaretçi etkilerine dair aşağı yukarı bir gösterge sunsa da ziyaretçi akışları, davranışları ya da harcamaları üzerinde etkinliğin belirli etkilerini tanımlamada yetersiz kalmaktadır. Birçok durumda ziyaretçi sayılarındaki değişimlerin insanların bir ya da birkaç etkinliğe katılım niyetiyle mi ya da şehrin kültür başkenti olduğunun farkında olarak mı geldikleri, eğer bu etkinlikler olmasa yine de şehre gelip gelmeyecekleri konusunda fikir sahibi olunamamıştır. Kültür başkenti etkinliklerinin toplam ziyaretçi sayılarını ölçmenin zorluklarından dolayı kültürel yıl boyunca şehirdeki ticari konaklama tesislerindeki kalış rakamlarına bakmak bir yaklaşım olarak benimsenmiştir. Ancak bu verilerin de bazı sınırlamaları vardır çünkü bu veriler günübirlik ziyaretçileri yok saymaktadır (Palmer-Rae, 2004a). Uluslararası ziyaretçi sayıları da etkinliğin uluslararası etkisini göstermesi bakımından kültür başkentleri için önemlidir. Örneğin Malta vd. (2004),

Porto 2001'in uluslararası turistlerden şehre ziyaretler çekme konusunda başarısız olduğunu ve Porto'nun turist sayısının bir önceki yıla göre %10'luk bir gerileme yaşadığını belirtmiştir. 2008 Avrupa Kültür Başkenti olan Liverpool'un Avrupa'nın diğer şehirlerinden ve uluslararası olarak ziyaretçi sayısı 2.6 milyondur. Bu sayının 1.58 milyonunu Avrupa dışından gelen ziyaretçiler oluşturmaktadır (Garcia vd., 2010). İstanbul 2010 için ziyaretçi yeri İstanbul olan yabancı turistlerin sayısının 2010 yılında %11'lik bir artış göstererek 9,3 milyona çıktığı gözlemlenmiştir (İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti Etki Değerlendirme Raporu, 2011: 44).

İzleme ve Değerlendirme

Etkinlik etkilerini izlemenin ve değerlendirmenin etkinliklere bir takım faydaları vardır. Getz (1997: 331) bu faydaları şu şekilde sıralamıştır:

- Problemleri saptamak ve çözüm üretmek,
- Yönetimi iyileştirmenin yollarını bulmak,
- Etkinliğin ya da programlarının değerini belirlemek,
- Başarıyı ya da başarısızlığı ölçümlemek,
- Maliyetleri ve faydaları tanımlamak,
- Etki alanlarını belirlemek ve ölçümlemek,
- Sponsorların ve otoritelerin memnuniyetini artırmak,
- Kabul, güvenilirlik ve destek kazanmak.

Etkinliklerin *sosyal ve kültürel etkileri*, ziyaretçi anketleri, izleyici katılımı, uzman görüşü, medyada yer alma oranı yöntemleriyle; *ekonomik etkileri*, etkinlik organizatörünün harcamaları, altyapı gelişimi, istihdam oranı yöntemleriyle; *turizme etkileri*, ziyaretçi hareketleri, ziyaretçi harcamaları, destinasyon farkındalığı anketleri, tekrar ziyaret oranı, medyada yer alma oranı yöntemleriyle; *çevresel etkileri* de çevresel etki analizi (gürültü, atık yönetimi, doğal çevre tahribatı, enerji ve su kullanımı) yöntemleriyle izlenebilir (Van der Wagen, 2005: 159). Birçok kültür başkentinin çeşitli şekillerde izleme sistemlerine sahip olmalarına rağmen, bu konudaki en büyük problemler açık prosedürlerin olmayışı ve sorumlulukların bölünmesi konusundadır. İzlemelerin çok geç başlaması ve planlamayla bağlantılı olmaması da yaşanan sorunlar arasındadır. Birçok şehirde programların değerlendirilmesi, operasyon takımı üyelerinin yazdığı bir sonuç raporuyla sınırlı kalmıştır. Daha az sayıda şehirde ise değerlendirmeler belediyeler veya merkezi hükümetler tarafından yapılmıştır. Kültür başkentlerinin birçoğunun kültürel programlarına ilişkin değerlendirme yapmasına rağmen; değerlendirmeyi ekonomik ya da sosyal etkiler bakımından bağımsız ve sağlam bir biçimde gerçekleştiren şehir sayısı daha azdır. Sınırlı kaynaklar, yetersiz planlama zamanı, tam tanımlanmamış değerlendirme kriterleri değerlendirmeye ilgili yaşanan problemler arasındadır (Palmer-Rae, 2004a).

Uzun dönem etki

Kültür başkentliği organizasyonlarının temel hedeflerinden biri de kültür başkentliği yılında elde edilen faydaları etkinlik yılının ardından devam ettirebilmektir. Avrupa Komisyonu Konferans Raporu (2010), Avrupa kültür başkentliğinin şehirleri yenilemek, yaratıcılıklarını artırmak ve imajlarını geliştirmek için benzersiz bir fırsat sunduğunu belirtmektedir. Rapor, organizasyonun ilk yıllarında kültür başkentliği sıfatını taşıyan şehirlerin özellikle uzun dönem

etki ve sürdürülebilirlik için tasarlanmamasına rağmen, Avrupa kültür başkentliği organizasyonlarının zaman içerisinde yıllık bir kültürel program mantığının ötesine geçerek, şehrin ve çevreleyen bölgesinin uzun dönem sosyo-ekonomik kalkınmasına etki eden yapısal bir yatırım türüne dönüştüğünden söz etmektedir.

Kültür başkentleri için uzun dönemde etki sağlayacak iki önemli miras kategorisi söz konusudur. Bunlardan ilki olan “sert” miras kategorisi; binalar ve altyapı, istihdam ve turistler, etkinlikler ve organizasyonlar gibi somut, ölçülebilir ve görünür kanıtlardan oluşmaktadır. Diğer kategori olan “yumuşak” miras kategorisi; çoğu zaman soyut olan, ölçülmesi zor ve hatta bazen görünmeyen etkileri içermektedir. Bu kategori için verilebilecek en iyi örnek imaj gelişimidir. Bunun yanı sıra güven duygusunun artırılması, festival havasının yaratılması, kazanılan tecrübe gibi etkiler de bu kategoride değerlendirilebilir (Palmer-Rae, 2004a). Avrupa Komisyonu Konferans Raporu’nun (2010) belirttiği gibi, uzun dönemde şehre fayda sağlayacak en önemli sert miras türünün; etkinlikler için daha iyi teçhiz edilen ve şehri yerel halk için daha çekici hale getirecek yeni ya da modernize edilen kültürel mekanların bir başka deyişle kültürel altyapının olduğu söylenebilir. Bununla birlikte sert miras türleri arasında fiziksel altyapının diğer türleri de bulunmaktadır. Garcia (2005), 1990 yılının Avrupa kültür başkenti olan Glasgow’un kültür önceliğinde yenilenme açısından bir dönüm noktası olduğunu belirtmiştir. Glasgow, Avrupa kültür başkentlerinde kültür aracılığıyla kentsel yenileme potansiyelinin anlaşılması açısından bir ilktir. Glasgow’un 1990 Avrupa kültür başkentliğinin ardından hükümet, Kültür Bakanlığı ile birlikte kültürü yenilenmenin bir aracı olarak kullanmaya başlamıştır. Bununla ilgili olarak Richards ve Wilson (2004) da kültür başkentliği yılında elde edilen kazanımların, sonraki yıllarda yapılandırılmış bir kültürel kalkınma programı olmadıkça sürdürülebilir olmasının zor olduğunu belirtmişlerdir.

Kültür başkentliği sıfatı aynı zamanda birçok yeni organizasyonun, yapının ya da iletişim ağının kurulmasına da öncülük etmektedir. Örneğin 2007 Avrupa kültür başkenti Lüksemburg’un temel amaçlarından biri; Grande Bölgesi’ndeki ortaklarıyla sınır ötesi kültürel işbirliğini geliştirmektir. Etkinlik yılının ardından ortakları arasında hareketliliği koruyarak ortak çalışmayı sürdürecektir kalıcı bir yapı kurulmuştur (Avrupa Komisyonu Konferans Raporu, 2010). Bir diğer kültürel işbirliği de İstanbul 2010 örneğinde görülmektedir. İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti Etki Değerlendirme Raporu (2011), bu amaçla geliştirilen “*Kültür Mirası ve Kültür Ekonomisi Projesi*” adlı bir projeden bahsetmektedir. 2010 yılı İstanbul Avrupa kültür başkenti kapsamında yürütülen bu proje, İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü’nün desteği, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Türkiye Bilimler Akademisi işbirliği ile hayata geçirilmiştir. Bu proje ile dünyada ilk kez İstanbul’da, kültür envanteri ile ilgili verileri aynı kaynaktan yükleyebilen ve sunabilen bir envanter yazılımı kurulmuştur.

Turist ve ziyaretçi sayılarında etkinlik yılına bağlı olarak yaşanan artışlar da bu kategoride değerlendirilmelidir. Buna örnek olarak Nicula’nın (2010), 2007 Avrupa kültür başkentliği sıfatını taşıyan Sibiu ile ilgili çalışmasından çıkan sonuçlar gösterilebilir. 2001 yılında Sibiu’yu ziyaret eden katılımcıların yarısından daha az bir oranı şehri daha önce ziyaret ettiğini belirtirken; 2009 yılında 2007 etkinliklerinin de etkisiyle katılımcıların %80’inden fazlasının şehri daha önce ziyaret ettiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durum, Sibiu için kültür başkentliğinin uzun dönem etki yaratmada önemli derecede başarılı olduğunun göstergesi olarak nitelendirilmektedir.

Kültür başkentliği sıfatının ölçülmesi zor olan kalıcı etkileri de bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak sanatsal kalite, mükemmeliyet ve imaj gelişimi verilebilir. Örneğin geçmişte yaşadıkları ekonomik krizlerden dolayı negatif bir imaja sahip olan Glasgow, Lille, Liverpool gibi şehirler kültür başkentliği yılı ile birlikte daha çekici şehirlere dönüşmüşlerdir. 2005 Avrupa kültür başkenti Cork'un, kültür başkentliği yılından birkaç yıl önce Lonely Planet Seyahat Rehberi'nde negatif yönleriyle bahsedilirken, 2010 yılında aynı rehberde dünyada ziyaret edilmesi gereken ilk 10 şehir listesinde yer alması da bu duruma güzel bir örnek teşkil etmektedir. Daha küçük şehirlerden olan diğer Avrupa kültür başkentlerinden Sibiu ve Pécs de kültür başkentliği sıfatının harita üzerinde konumlandırılmalarına katkı sağladığını vurgulamışlardır (Avrupa Komisyonu Konferans Raporu, 2010).

Garcia (2005), 1990 Avrupa kültür başkenti olan Glasgow'un uzun dönemde yumuşak miras olarak adlandırılan sürdürülebilir etkilere daha çok sahip olduğunu belirtmiştir. 1986 – 2003 periyodunda medyada çıkan 5.700 makalenin içerik analiziyle incelenmesine ve görüşmelere dayalı çalışmanın sonunda kültür başkentliği yılının üzerinden 15 yıl geçmiş olmasına rağmen Glasgow'un elde ettiği imajın hala en güçlü ve sürdürülebilir uzun dönem etki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Palmer-Rae (2004b)'ye göre, 1995-2004 yılları arasında Avrupa Kültür Başkentliği yapmış birçok şehir uzun dönem etki olarak organizasyon yılının ardından kültürel faaliyetler ve sanatsal etkinlikler açısından daha gelişmiş bir program geliştirmeleri ve kültürel faaliyetler için yerel izleyici kitlesinin artırılması gibi sürdürülebilir etkiler elde etmiştir. Bergsgard ve Vassenden (2011), 2008 Avrupa kültür başkenti olan Stavanger'in kültürel sektörünü analiz ettikleri çalışmalarında; kültür başkentliğinin yerel kültürel sektörün sosyal kapasitesini artırmak suretiyle şehre uzun dönem etki olarak yumuşak miras bıraktığı sonucunu ortaya çıkarmışlardır. Nicula (2010) çalışmasında Sibiu'nun 2007 kültür başkentliği yılının ardından sunduğu turizm ürünlerinde ve sağladığı hizmetlerde kalitenin arttığı sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda yazar, Sibiu ile ilgili en önemli uzun dönem etkinin şehrin imaj gelişiminde yaşandığını belirtmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Kültür turizminin bir çeşidi olarak etkinlik turizmi, sağladığı kazanımlar açısından birçok turistik destinasyonun ve şehrin yöneldiği bir turizm bir çeşidi haline gelmiştir. Çalışmanın araştırma alanını oluşturan kültür başkentliği etkinlikleri de kültürel mega etkinlikler olarak nitelendirilmekte ve içeriği, boyutu, süresi ve sağladığı faydalar açısından diğer etkinliklerden ayrılmaktadır. 2010 yılında İstanbul'un Avrupa kültür başkentliğine ev sahibi yapması, ülkemizi kültür başkentliği kavramı ile tanıştırmış ve bunun ardından 2013 yılında Eskişehir'in taşıdığı Türk Dünyası kültür başkenti sıfatı bu kavrama olan farkındalığı artırmıştır. Bununla birlikte, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2023 Stratejik Planında, iç ve dış turizmde kültür turizmi hareketlerini artırmak amacıyla her yıl bir şehrin "*Kültür Turizmi Kenti*" ilan edileceği yer almakta ve bu da göstermektedir ki bunun gibi etkinlikler ülkemizde artarak devam edecektir. Dolayısıyla bu tür etkinliklerden azami düzeyde fayda sağlamak için hangi unsurlara dikkat edilmesi gerektiği önem arz etmektedir. Çalışma, bu unsurları kültür başkentliği etkinlikleri odağında sunmaktadır ancak benzer çaplı büyük etkinliklere uyarlanabilecek çıkarımlar söz konusudur. Çalışmanın odak noktasını oluşturan bu unsurlar; yönetim, toplumsal katılım ve işbirliği, altyapı, kültürel program, pazarlama & iletişim, finansal yönetim, risk yönetimi, insan kaynakları yönetimi, ziyaretçi yönetimi, izleme ve değerlendirme ve uzun dönem etkidir.

Kültür başkentlerinin başarısında kilit rol oynayan ilk unsur etkin yönetimdir. Kültür başkentlerinin yönetiminden sorumlu olan yapının, kültür başkentliği yılından 3-4 yıl önce belirlenmesi gerekmektedir. Kültür başkentliğinin yönetiminden sorumlu olan kurulun siyasi müdahalelerden bağımsız olması, yönetimin başarısını artıracaktır. Siyasi müdahaleler, kültürel ve toplumsal çıkarların tamamen temsil edilememesine neden olacak ve bu durum da kültür başkentliğinin amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyecektir. Kurulun yönetiminden sorumlu olan kişi, beraberinde çalışan kişileri etkileyebilen, vizyon sahibi olan, bağımsız bir lider özelliği taşımalıdır. Yönetimdeki değişimler de başarıyı etkilemektedir. Yönetimden sorumlu olan kişinin ya da kilit noktalardaki kişilerin süreç içerisinde değişmesi, hem zaman kaybına yol açmakta ve hem de paydaşlar ya da fon sağlayanlar açısından güvensizliğe zemin hazırlamaktadır. Yine kurul içerisindeki kişisel ya da siyasi çıkarlardan dolayı anlaşmazlıkların önlenmesi önem arz etmektedir. Bunun için kurulun yönetiminden sorumlu olan kişi sayısının fazla olmamasında yarar görülmektedir. Bu durum kültür başkentliğinin operasyonundan sorumlu olan yapı için de geçerlidir. Operasyonel yapıyı oluşturan kişi sayısının çok fazla olması, kişisel uyuşmazlıklara neden olduğu için birçok kültür başkentinin en sık karşılaştığı problemlerden birisi olmuştur.

Kültür başkentliği sadece belli bir yapının sorumluluğundan çıkarılmalıdır. Toplumsal katılım ve işbirliği unsuru, bu yüzden önem taşımaktadır. Şehirdeki paydaşların sürece dahil edilmeleri, ortak karar alınması, sorumluluğun paylaşılması, işbirliği yapılması birçok kültür başkentinin önem verdiği hususlar arasındadır. Her paydaşın farklı güdeleri ve ihtiyaçları bulunmakta ve dolayısıyla paydaşların istek ve beklentilerini anlamak, onları memnun etmek, onlarla sağlıklı iletişim kurmak onların süreci desteklemelerini sağlayacaktır.

Kültür başkenti olan birçok şehir için altyapı önemli önceliklerden biridir. Kültür başkentleri, kültürel ve kültürel olmayan altyapı projelerini gerçekleştirmektedirler. Yapılan altyapı projelerinin kültür başkentliği organizasyonunun amaç ve hedefleriyle uyumlu olması gerekmektedir. Altyapı projeleriyle ilgili dikkat edilmesi gereken en önemli unsur, projenin zamanında yetiştirilmesidir. Bu konuda birçok şehirde projelerin kültür başkentliği yılına yetiştirilememesinden dolayı problemler yaşanmıştır. Bir diğer önemli nokta da yapıların sürdürülebilirliği noktasındadır. Kültür başkentliği yılı için yapılan yeni kültürel tesislerin, kültür başkentliği yılı sonrasında da yerel halka hizmet veriyor olması kültür başkentliğinin başarısının en önemli göstergelerinden biridir.

Kültürel program, kültür başkentliğinin görünür yüzü olması nedeniyle önem taşımaktadır. Kültürel program oluşturulurken ve tema belirlenirken, mutlaka etkinliğin amaçları ve hedefleri dikkate alınmalıdır. Kültürel programla ilgili yaşanan sıkıntılar genellikle proje sayılarının fazla olması ve etkinlik alanıyla ilgili olmaktadır. Proje sayısının fazla olması, daha önce de belirtildiği gibi, tanıtım, finans, yönetim ve katılımcılar açısından ciddi problemlere neden olabilmektedir. Bunun için kültür başkentliği organizasyonunun temasını yansıtacak farklı kültürel sektörlerden uygun sayıda proje belirlenmelidir. Bu projelerdeki etkinliklerin gerçekleşeceği alanlar da önemlidir. Etkinliğin katılım oranı tahmin edilmeli ve etkinliğin temasını yansıtan ve içeriğe uygun etkinlik alanları belirlenmelidir.

Kültür başkentliği organizasyonunun pazarlama ve iletişim faaliyetlerine dair bir pazar araştırmasının yürütülmesinin ardından, amaç ve hedefler saptanmalı ve ardından hedef pazarlar belirlenmelidir. Kültür başkentleri belirlenen bu hedef pazarlarla tüm tutundurma araçlarını kullanarak iletişim kurmaktadır. Kültür başkentliği yılının ve bu yılda gerçekleşecek

etkinliklerin tanıtımı, kültür başkentliği organizasyonunun başarısındaki en önemli unsurlardan biridir. Çoğu zaman etkinliklerin zamanında duyurulmaması nedeniyle başarısızlıklar yaşanabilmektedir. Kültür başkentliğinin şehre ziyaretçi çekme amacına, ancak doğru kanallarla ve zamanında yapılan tanıtım faaliyetleri ile ulaşılabilir. Özellikle ulusal ve uluslararası yazılı ve görsel medyanın kullanımı ve fuarlara katılım, kültür başkentliğine dair bir farkındalık oluşturacak ve şehre daha çok ziyaretçinin çekilmesini sağlayacaktır.

Kültür başkentlerinin finansal yönetim süreciyle ilgili en önemli konu maliyetler ve gelir kaynakları doğrultusunda bütçeyi doğru tahmin edebilmektir. Kültür başkentliği organizasyonlarına genellikle kamu sektörü büyük oranda fon sağlamaktadır. Ancak kamu sektöründen gelen fonların değişme, gecikme ya da iptali gibi ihtimaller göz önünde bulundurulurken özel sektörden gelen gelir oranını artırmaya çalışmakta fayda vardır. Bu noktada sponsorlukla ilgili stratejiler önem kazanmaktadır. Sponsorluk bulma süreci erken başlatılmalı ve sponsorlukla ilgili yaklaşımlara gerekli hassasiyet gösterilmelidir.

Kültür başkenti etkinliklerinin planlama ve operasyon aşamasında ortaya çıkabilecek riskler de önceden belirlenmeli ve gereken önlemler alınmalıdır. Etkinliklerde ortaya çıkabilecek çok sayıda risk faktörü bulunmaktadır. Bunlar belirlenerek, yapılacak etkin bir risk planlaması ile bu faktörlerin minimize edilmesi söz konusu olacaktır.

Kültür başkentliği gibi uzun süreli bir organizasyonda şüphesiz etkinliklerde çeşitli görevlerde yer alacak personelle ilgili hususlar da organizasyonun başarısını etkilemektedir. Kültür başkentliği yılı başlamadan önce etkin bir insan kaynakları planlaması yapılarak; gerek duyulan işgücünün belirlenmesi, seçimi, eğitimi gibi konularda stratejiler belirlenmelidir. Kültür başkenti etkinliklerinde gönüllüler de yer aldığından gönüllülük yönetimi ve gönüllülerin eğitimi, motivasyonu, memnuniyeti gibi konulara da odaklanılmalıdır.

Kültür başkentliğinin en önemli amaçlarından biri, o yıl içerisinde şehre ziyaretçi ve turist akımını artırmak ve sonraki yıllarda bu artışı sürdürebilmektir. Dolayısıyla ziyaretçi yönetimi kültür başkenti etkinliklerinin başarısıyla doğrudan ilişkilendirilmektedir. Ziyaretçi yönetimiyle ilgili en önemli hususlardan biri farklı kesimlerden katılımcı olmayan grupları etkinliklere çekerek onları birer kültür-sanat izleyici kitlesine dönüştürmektir. Bu amaçla şehrin ya da bölgenin farklı noktalarında etkinlikler düzenlenebilir. Şehre sadece etkinlikler için gelen yerli ve yabancı ziyaretçilerin sayısının artırılması ve bu oranların turizme etkisini bilmek de yine ziyaretçi yönetimiyle ilgili önemli hususlar arasındadır.

Kültür başkentli etkinliklerinin etkilerini izlemek ve değerlendirmek de önemli bir başarı unsurudur. Birçok kültür başkenti, bu konuya gereken hassasiyeti göstermemektedir. Ancak belirlenen amaç ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini bilmek, yapılan izlemeler ve değerlendirmelerle mümkün olabilmektedir. Benzer şekilde, zamanında yapılan izlemeler ile süreç içerisinde meydana gelen aksaklıklarla ilgili geç kalınmadan düzeltmeler yapılabilir ve gerekli önlemler alınabilir. İzleme ve değerlendirmeye ilgili hususlarda yapılacak eylemlerin, planlama aşamasında belirlenmesi ve bu konuya dair açık prosedürlerin saptanması önem arz etmektedir.

Kültür başkentliğinin en önemli amaçlarından biri de kültür başkentliği yılında elde edilen kazanımların sonraki yıllarda da devam ettirilmesidir. Bu amaçla kültür başkentleri kalıcı projelere yönelmektedir. Ancak uzun dönemde etki bırakan tek unsur sert miras olarak adlandırılan kalıcı projeler değil, aynı zamanda imaj gelişimi, yerel halkın refahının artırılması,

güven duygusunun artırılması gibi yumuşak miras olarak adlandırılan soyut etkilerdir. Kültür başkenti olan şehirler, kültür başkentliği yılı öncesinde uzun dönem kültürel politika belirleyerek, sağlanacak bu etkilerin sürdürülmesiyle ilgili çalışmalar yapmalıdırlar.

Görüldüğü gibi, kültür başkentliği gibi kültürel mega bir etkinliğin başarıyla sonuçlanabilmesi için birçok unsur söz konusu olabilmektedir. Bu unsurlara dikkat ederek yapılan çalışmalar, organizasyondan elde edilen faydaların artmasını sağlayacaktır. Daha önce de belirtildiği gibi çalışmanın sınırlılığı, sözü geçen başarı unsurlarının kültür başkenti organizasyonları odağında sunulmasıdır. Ancak etkinlik turizmine yönelmiş ve benzer çaplı bir etkinlik düzenleyecek olan bir destinasyon için de bu çıkarımların faydalı olacağı söylenebilir.

KAYNAKLAR

- ARGAN, M. (2007). Eğlence Pazarlaması, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ÅKERLUND, U. ve MULLER, D. K. (2012). Implementing Tourism Events: The Discourses of Umea's Bid for European Capital of Culture 2014, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 12(2), s. 164-180.
- BALSAS, C. J. L. (2004). City Centre Regeneration in the Context of the 2001 European Capital of Culture in Porto, Portugal, *Local Economy*, 19(4), s. 396-410.
- BERGSGARD, N. A. ve VASSENDEN, A. (2011). The Legacy of Stavanger as Capital of Culture in Europe 2008: Watershed or Puff of Wind, *International Journal of Cultural Policy*, 17(3), s. 301-320.
- BIÇAKÇI, A. B. (2012). Branding the City Through Culture: İstanbul European Capital of Culture 2010, *International Journal of Human Sciences*, 9(1), s. 993-1006.
- CELUCH, K. ve DAVIDSON, R. (2009). Human Resources in the Business Events Industry, (Ed: J. Ali-Knight; M. Robertson; A. Fyall ve A. Ladkin), *International Perspectives of Festivals and Events: Paradigms of Analysis*, s. 241-252, Academic Press, California.
- COSTA, C. A.; CHALIP, L.; GREEN, B. C. ve SIMES, C. (2006). Reconsidering the Role of Training in Event Volunteers' Satisfaction, *Sport Management Review*, 9, s. 165-182.
- CROMPTON, J. L. ve McKAY, S. L. (1997). Motives of Visitors Attending Festival Events, *Annals of Tourism Research*, 24(2), s. 425-439.
- ÇİÇEK, Ü. (2006). Avrupa Kültür Başkenti ve İstanbul, İzmir Ticaret Odası, İzmir.
- DAVIDSON, R. ve RANGERS, T. (2006). *Marketing Destinations and Venues for Conferences, Conventions and Business Events*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- GARCIA, B. (2005). Deconstructing the City of Culture: The Long-term Cultural Legacies of Glasgow 1990, *Urban Studies*, 42(5/6), s. 841-868.
- GARCIA, B.; MELVILLE, R. ve COX, T. (2010). Impacts 08 European Capital of Culture Research Program "Creating an impact: Liverpool's experience as European Capital of Culture, University of Liverpool, Liverpool.

- GETZ, D. (1997). *Event Management & Event Tourism*, Cognizant Communication Corporation, New York.
- GETZ, D. (2008). *Event Tourism: Definition, Evolution, and Research*, *Tourism Management*, 29, s. 403-428.
- GÜNAY, Z. (2010). *Conservation Versus Regeneration?: Case of European Capital of Culture 2010 İstanbul*, *European Planning Studies*, 18(8), s. 1173-1186.
- HOLMES, K. ve SMITH, K. (2010). *Managing Volunteers in Tourism: Attractions, Destinations and Events*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- HOYLE, L. H. (2002). *Event Marketing – How to Successfully Promote Events, Festivals, Conventions and Expositions*, John Wiley & Sons, New York.
- İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti Etki Değerlendirme Raporu (2011). Ernst & Young Türkiye, İstanbul.
- JONES, P. ve WILKS-HEEG, S. (2004). *Capitalizing Culture: Liverpool 2008*, *Local Economy*, 19(4), s. 341-360.
- MALTA, P. A., PINHO, M. I. Ve ESCALEIRA, J. (2004). *Porto 2001, European Capital of Culture: Re-contextualising the Event in a Global Competitive Environment*, (Ed: P. Long ve M. Robinson), *Festival and Tourism: Marketing, Management and Evaluation*, s. 175-193, Great Britain by Business Education Publishers Limited, Sunderland.
- MASON, P. (2008). *Tourism Impacts, Planning and Management*, Butterworth-Heinemann, 2. Baskı, Oxford.
- MASTERMAN, G. ve WOOD, E. W. (2006). *Innovative Marketing Communications: Strategies for the Event Industry*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- MATTHEWS, D. (2008). *Special Event Production: The Process*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- McCOSHAN, A.; RAMPTON, J.; MOZURAITYTE, N. ve McATEER, N. (2010). *Ex-post Evaluation of 2009 European Capitals of Culture: Final Report to DG Education and Culture of the European Commission in the Context of the Framework Contract for Evaluation Related Services and Support for Impact Assessment*, ECOTEC Research and Consulting Ltd., Birmingham.
- NEIROTTI, L. D.; BOSETTI, H. A. ve TEED, K. C. (2001). *Motivation to Attend the 1996 Summer Olympic Games*, *Journal of Travel Research*, 39, s. 327-331.
- NICULA, V. (2010). *The Evaluation of the Impact on Sibiu Program European Capitals of Culture 2007 Concerning the Tourist Consumer Behaviour*, *Metalurgia International*, 15(4), s. 60-65.
- PALMER-RAE (2004a). *European Cities and Capital of Culture Part I*, Palmer-Rae Associates, Brüksel.
- PALMER-RAE (2004b). *European Cities and Capital of Culture Part II*, Palmer-Rae Associates, Brüksel.

- RAMPTON, J.; McATEER, N.; MOZURAITYTE, N.; LEVAL, M. ve AKÇALI, S. (2011). Ex-post Evaluation of 2010 European Capitals of Culture: Final Report for the European Commission Directorate General for Education and Culture, Ecorys UK Ltd., Birmingham.
- RAMPTON, J.; MOZURAITYTE, N.; ANDERSSON, H. ve REINCKE, E. (2012). Ex-post Evaluation of 2011 European Capitals of Culture: Final Report for the European Commission DG Education and Culture, Ecorys UK Ltd., Birmingham.
- REID, S. ve ARCODIA, C. (2002). Understanding the Role of the Stakeholder in Event Management, *Journal of Sport & Tourism*, 7(3), s. 20-22.
- RICHARDS, G. ve WILSON, J. (2004). The Impact of Cultural Events on City Image: Rotterdam, *Cultural Capital of Europe 2001*, *Urban Studies*, 41(10), s. 1931-1951.
- RICHARDS, G. ve PALMER, R. (2010). *Eventful Cities: Cultural Management and Urban Revitalisation*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- SHANGJUN, W. ve XINJIAN, Z. (2012). Problems of Mega-events Engineering Risk Management in China, *Systems Engineering Procedia*, 4, s. 431-437.
- SILVERS, J. R. (2008). *Risk Management for Meetings and Events*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- SJHØLT, P. (1999). Culture as a Strategic Development Device: The Role of “European Cities of Culture” with Particular Reference to Bergen, *European Urban and Regional Studies*, 6(4), s. 339-370.
- Summary of the European Commission Conference “Celebrating 25 years of European Capitals of Culture, Brüksel, 23-24 Mart 2010, http://ec.europa.eu/culture/documents/conclusions_ecoc.pdf, Erişim Tarihi: 14.06.2013
- SWARBROOKE, J. ve HORNER, S. (2001). *Business Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- TAYLOR, T. ve MCGRAW, P. (2006). Exploring Human Resources Management Practices in Nonprofit Sport Organisations, *Sport Management Review*, 9, s. 229-251.
- THAMPSON, K. ve MATHESON, C. M. (2008). Culture, Authenticity and Sport: A Study of Event Motivations at the Ulaanbaatar Naadam Festival, Mongolia, (Ed: J. Cochrane), *Asian Tourism: Growth and Change*, Elsevier, Oxford.
- TUM, J.; NORTON, P. ve WRIGHT, J. N. (2006). *Management of Event Operations*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Turku 2011 Foundation (2012). *European Capital of Culture Turku 2011: Final Report of the Turku 2011 Foundation about the Realization of the Capital of Culture Year*, Turku.
- VAN der WAGEN, L. (2005). *Event Management for Tourism, Cultural, Business and Sporting Events*, Pearson Education Australia, 2. Baskı, New South Wales.
- VAN der WAGEN, L. (2007). *Human Resource Management for Events: Managing the Event Workforce*, Butterworth-Heinemann, Oxford.