

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İSTANBUL OTEL PAZARI
MECİDİYEKÖY MERKEZİ İŞ ALANI
OTEL YATIRIM POTANSİYELİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NİL ATAĞ

Gayrimenkul Geliştirme Anabilim Dalı

Gayrimenkul Geliştirme Programı

HAZİRAN 2012

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İSTANBUL OTEL PAZARI
MECİDİYEKÖY MERKEZİ İŞ ALANI
OTEL YATIRIM POTANSİYELİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**NİL ATAĞ
(516101008)**

Gayrimenkul Geliştirme Anabilim Dalı

Gayrimenkul Geliştirme Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Funda Yirmibeşoğlu

04 Mayıs 2012

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 516101008 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi **Nil ATAK**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “ **İSTANBUL OTEL PAZARI MECİDİYEKÖY MERKEZİ İŞ ALANI OTEL YATIRIM POTANSİYELİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ** ” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Doç. Dr. Funda YİRMİBEŞOĞLU**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Prof. Dr. Vedia DÖKMECİ**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Cengiz GİRİTLİOĞLU
İstanbul Teknik Üniversitesi

Teslim Tarihi : **04 Mayıs 2012**
Savunma Tarihi : **04 Haziran 2012**

ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca bana katkıda bulunan çok değerli kişilere teşekkür etmek istiyorum. Öncelikle, yüksek lisans dönemi boyunca beni her zaman destekleyen, tez çalışmamı bitirmemde her türlü yardımı gösteren, değerli hocam ve danışmanım Sayın Doç. Dr. Funda YİRMİBEŞOĞLU'na sonsuz teşekkür ederim.

Gayrimenkul Geliştirme Yüksek Lisans Bölümü'nü İTÜ'de kurarak ülkemize kazandıran Sayın Prof. Dr. Vedia DÖKMECİ nezdinde emeği geçen, teorik eğitimi pratiğe aktarmamızda yardımları olan bütün değerli hocalarıma katkılarından dolayı teşekkür ederim.

İş hayatıyla birlikte ilerleyen yüksek lisans dönemim ve bütün eğitim hayatım boyunca her zaman yanımda en büyük destekçim olan sevgili aileme sonsuz teşekkür ederim.

Mayıs 2012

Nil ATAK
Peyzaj Mimarı

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÖZET.....	xv
SUMMARY	xvii
1. GİRİŞ	1
1.1 Amaç	1
1.2 Kapsam.....	1
1.3 Yöntem.....	2
2. OTEL PAZARI İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR	3
2.1 Pazar Talebinin Ölçülmesi ve Bununla İlgili Temel Kavramlar	3
2.2 Otel Sektörü Pazar Bölümlenmesi	5
2.2.1 Kurumsal segment.....	6
2.2.2 Eğlence segmenti	6
2.2.3 TTKA segmenti.....	7
2.3 Pazar Bölümlenmelerinde Kullanılan Fiyat Politikası	7
2.4 Yatırım Değerinin Ölçülmesiyle İlgili Kavramlar	10
2.4.1 Penetrasyon (pazara nüfuz etme) faktörü.....	11
2.4.2 Pazar payı.....	12
3. TÜRKİYE TURİZM SEKTÖRÜ	15
3.1 Türkiye Genel Veriler	15
3.1.1 Türkiye nüfusunun gelişimi	16
3.1.2 Türkiye ekonomisinin gelişimi	17
3.2 Ulusal Pazarı Besleyen Kaynaklar	20
3.3 Türkiye Turizm Stratejisi Kavramsal Eylem Planı	24
3.4 Türkiye Turizm Sektöründeki Oyuncular	25
4. İSTANBUL TURİZM SEKTÖRÜ	29
4.1 İstanbul Genel Görünüm	29
4.2 İstanbul Turizmi Arz Kaynakları	30
4.3 İstanbul Konaklama Piyasası	36
4.3.1 Sezona bağlı ziyaretçi yapısı.....	39
4.3.2 Havayolu trafiği	39
4.4 Kongre Merkezleri	41
4.5 İstanbul Turizmi İçin Altyapısal Geliştirmeler	44
4.6 İstanbul'da İnşası Devam Eden Oteller.....	46
4.6.1 Avrupa yakası otelleri	47
4.6.2 Anadolu yakası otelleri	48
5. İSTANBUL MERKEZİ İŞ ALANLARI GELİŞİMİ.....	51

5.1 1995 Metropoliten Alan Alt Bölge Nazım Planı Çerçevesinde İstanbul MİA'nın Gelişimi	51
5.2 2009 Çevre Düzeni Planı Çerçevesinde İstanbul MİA Gelişim Stratejileri	53
5.3 Merkezi İş Alanı ve Bütünleşme Bölgesi – MİA	54
5.4 Şişli-Mecidiyeköy Merkezi İş Alanı	56
6. ŞİŞLİ-MECİDİYEKÖY MERKEZİ İŞ ALANI OTEL PAZARI ANALİZİ.	59
6.1 Rekabet Pazarı	59
6.1.1 Birincil rakipler	63
6.1.2 İkincil rakipler	72
6.2 Otel Talebi, Doluluk Oranı ve Ortalama Ücret Analizleri	74
6.2.1 Konaklama talebinin hesaplanması	74
6.2.1.1 Taban talep büyümesi.....	75
6.2.1.2 Potansiyel talep büyümesi	76
6.2.1.3 Konaklama talebi kullanılabilir oda analizi	79
6.2.2 Doluluk oranı analizi	81
6.2.3 Ortalama fiyat analizi	84
7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	87
KAYNAKLAR.....	91
ÖZGEÇMİŞ	93

KISALTMALAR

TTKA	: Toplantı Teşvik Konferans Aktivite
MİA	: Merkezi İş Alanı
ICCA	: Uluslararası Kongre ve Konferans Birliği
RevPAR	: Müsait Oda Başına Gelir
ADNKS	: Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi
TUIK	: Türkiye İstatistik Kurumu
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AVM	: Alış Veriş Merkezi
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
GSYH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
KTB	: Kültür ve Turizm Bakanlığı
YBBO	: Yıllık Bileşik Büyüme Oranı
UNWTO	: Dünya Turizm Örgütü
UNESCO	: Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü
TTYD	: Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği
TUOFED	: Türkiye Otelciler Federasyonu
EUI	: Ekonomik İstihbarat Örgütü
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
IBB	: İstanbul Büyükşehir Belediyesi

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1 : İl nüfus yoğunlukları	17
Çizelge 3.2 : Turizm gelirlerinin GSYH içindeki payı.....	20
Çizelge 3.3 : Türkiye'ye en çok ziyaretçi girişi olan ilk 11 ülke.....	21
Çizelge 3.4 : Türkiye'ye gelen toplam yabancı ziyaretçi sayısı	22
Çizelge 4.1 : İstanbul'daki müzelere ve milli saraylara gelen ziyaretçi sayısı.....	33
Çizelge 4.2 : İstanbul'a gelen yabancı turist sayısı ve kültür gezgini oranı	34
Çizelge 4.3 : Türkiye ve İstanbul'da müze gelirleri	35
Çizelge 4.4 : Sınırlardan gelen ziyaretçi sayıları	37
Çizelge 4.5 : İstanbul'da gerçekleşen gecelik konaklamalar	38
Çizelge 4.6 : İstanbul'daki kongre merkezleri.....	43
Çizelge 6.1 : Birincil ve ikincil rakip olan otellerin işletme performansı	60
Çizelge 6.2 : Gecelik konaklama talebi-rekabet pazarı	73
Çizelge 6.3 : Piyasa bölümlenmeleri yıllık büyüme oranları	74
Çizelge 6.4 : Temel talep piyasa genişliği	74
Çizelge 6.5 : Karşılanamayan talep piyasa genişliği	76
Çizelge 6.6 : Potansiyel talep piyasa genişliği	77
Çizelge 6.7 : Toplam kullanılabilir oda sayısı talebi	78
Çizelge 6.8 : Piyasa bölümlenmeleri için nüfuz etme faktörü.....	80
Çizelge 6.9 : Talep-emilim-doluluk oranı öngörülleri-Şişli	81
Çizelge 6.10 : Pazar karması-Şişli	81
Çizelge 6.11 : Ortalama oranlar-Şişli	83

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 3.1 : Türkiye ve çevre ülkeler haritası	15
Şekil 3.2 : Türkiye turizm stratejisi kavramsal eylem planı	24
Şekil 4.1 : Sezona bağlı gecelik konaklamalar	39
Şekil 4.2 : Havayolu ile gelen yolcu sayısı	40
Şekil 4.3 : Türkiye ve İstanbul uluslararası toplantı istatistiği.....	42
Şekil 4.4 : İstanbul yatırım ve işletme belgeli yatak kapasitesi 2010	46
Şekil 5.1 : İstanbul Metropoliten Alan Alt Bölge Nazım Planı	52
Şekil 5.2 : İstanbul İl Çevre Düzeni Planı 2009.....	53
Şekil 5.3 : MİA ve bütünleşme bölgesi haritası	54
Şekil 5.4 : İstanbul MİA haritası.....	55
Şekil 6.1 : İstanbul Şişli Mecidiyeköy ve etkileşim alanı oteller.....	58
Şekil 6.2 : Grand Cevahir Otel.....	61
Şekil 6.3 : Mövenpick Otel	62
Şekil 6.4 : Point Otel Barbaros	63
Şekil 6.5 : Ceylan Intercontinental Oteli.....	64
Şekil 6.6 : Divan İstanbul City.....	65
Şekil 6.7 : Dedeman Oteli.....	66
Şekil 6.8 : Swisshotel Bosphorus.....	67
Şekil 6.9 : Hilton Oteli	68
Şekil 6.10 : Conrad Oteli	68
Şekil 6.11 : Radisson Blu Şişli.....	69
Şekil 6.12 : Raffles Zorlu Oteli.....	70
Şekil 6.13 : Marriott Oteli.....	71
Şekil 6.14 : Edition Otel	72

İSTANBUL OTEL PAZARI MECİDİYEKÖY MERKEZİ İŞ ALANI OTEL YATIRIM POTANSİYELİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

ÖZET

Turizm sektörünün yön verdiği otel piyasası Türkiye’de ve İstanbul’da giderek önem kazanmakta; İstanbul’u diğer dünya metropollerinde arasında önemli bir konuma taşımaktadır. 2010 yılında İstanbul Avrupa Kültür Başkenti seçilerek ilgi odağı olmaya devam etmiştir ve milyonlarca turiste ev sahipliği yapmıştır. Otel yatırım grupları ve uluslararası markalar İstanbul’un artan önemi sonucunda otel pazarından kendilerine düşen payı almak için rekabet etmektedirler. İstanbul’da ve bölgesel olarak Şişli Mecidiyeköy’de şehir oteli yatırımlarının doygunluğa ulaşmamış olması ve piyasaya yeni uluslararası zincir markaların girecek olması nedeni ile bölgenin otel yatırım potansiyeli artmaktadır.

Otel pazarının ülkemizdeki gelişme sürecini gayrimenkul geliştirme boyutları ile inceleyen çalışma kapsamında, otel pazarına ilişkin genel kavramlar açıklanmış, otel sektörünün gelişim süreci incelenmiş, Şişli- Mecidiyeköy bölgesi için rekabet alanları belirlenerek gelecek yatırımlara ışık tutacak analizlere yer verilmiştir. Rekabet alanı içerisinde etkin şekilde yer alan oteller ile etkileşim alanı içinde kalan otellerin yatırım değerine etki eden işletme performansları değerlendirilmiştir.

Bölge otel tesisleri açısından oldukça gelişmiş olmakla birlikte ağırlıklı olarak yerel markaların etkisi altındadır ve uluslararası çaptaki otel markalarının varlığından yoksun durumdadır. Bu yapısından dolayı Şişli-Mecidiyeköy bölgesi uluslararası otel yatırım grupları tarafından cazip bir bölge konumundadır.

Çalışmanın hazırlık aşamasında yapılan literatür araştırmaları sonucunda otel yatırımları için sektörel pazarın gelişimi ve gayrimenkul geliştirme ile ilgili kavramsal açıklamalara ulaşılmıştır. Otel işletmeleriyle ve yatırımcılarıyla yapılan görüşmeler, turizm sektöründe yer alan derneklerin ve kuruluşların görüşleri doğrultusunda Şişli Mecidiyeköy bölgesi için gelecek otellere yönelik analizlere yer verilmiştir.

Yatırımcılar bir gayrimenkul projesine yatırım yapmadan önce bölgedeki pazarı iyi bilmek isterler. Çalışmanın son bölümünde Şişli- Mecidiyeköy Merkezi İş Alanı için otel pazarı rekabet analizlerine ve yeni otel yatırımları için bilgi kaynağı olacak yönetsel verilere ulaşılmıştır. İstanbul Şişli Mecidiyeköy bölgesinin değerlendirilmesinde öne çıkan pazar analizinin önemine ve otel yatırım potansiyeline değinilmiştir. Bölgenin henüz istenen düzeyde yatırımı kendisine çekmemiş olması ve İstanbul’daki ziyaretçi sayısındaki artış ile yükselen talep miktarı bölgenin değerinin artmasına neden olmaktadır.

Sonuç bölümünde ise kavramsal tanımlar, uygulanan örnekler ve çalışma alanı ile ilgili yapılan pazar analizleri doğrultusunda bölgede otel yatırım kararına yön verecek değerlendirmeler yapılmıştır.

ISTANBUL HOTEL MARKET AND EVALUATION OF HOTEL INVESTMENT POTENTIAL IN MECİDİYEKÖY CENTRAL BUSINESS DISTRICT

SUMMARY

Hotel market which tourism industry leads, gain more importance in Turkey and İstanbul; promoting İstanbul to an important position in between world metropolitan cities. Hotel investor groups and international brands compete against each other in order to get located in İstanbul's hotel market. İstanbul especially Şişli Mecidiyeköy district is not a mature market yet, therefore the hotel investment potential of the area is increasing due to entrance of new brands to the market.

Within the context of the thesis study, hotel market is being analysed as part of real estate development process in Turkey. General notions related with hotel market are explained and the competitive market of Şişli- Mecidiyeköy district is defined. According to these definitions; statistical analysis has been made which will direct to an investment in the specified market.

Şişli Mecidiyeköy district is an obviously developed region whereas it is dominantly effected by local hotel brands and lack of international companies. Because of this structure and location the area is highly preferable for investment opportunities.

In conclusion of literature analysis made during thesis study, general notions and development principles of hotel investments are explained. The interviews made by hotel managers, investors and estimation of tourism associations lead the analysis put out for Şişli Mecidiyeköy central business district.

Investors need to know the market snapshot of investment area before they start a project. Therefore managerial informations and statistical analysis reached for the competitive market of Şişli Mecidiyeköy region in the last part of the study. In addition to all these analysis; the importance of market analyses on investment decisions has been revealed.

The macroeconomic climate in which a hotel operates is an important consideration in forecasting hotel demand and income potential. Economic and demographic trends that reflect the amount of visitation provide a basis on which the demand for hotel accommodation can be projected.

The market area for a hotel encompasses not only its immediate surroundings, but also the geographic regions where the sources of transient accommodation (demand) and the competitive supply are located. A lodging facility's market area is generally defined as the geographical area of influence surrounding the property. In most instances, this area also encompasses the hotel's demand generators and competitive lodging facilities. The purpose of the market area analysis is to review available economic and demographic data to determine whether the defined market area will undergo economic growth, stability or decline.

In addition to a prediction of the direction of the economy, the rate of change must be quantified. These trends are then correlated based on their propensity to reflect variations in hotel demand with the objective of forecasting the amount of growth or decline in transient by individual market segment.

Despite the start of the global economic downturn, the Turkish tourism industry managed to grow in 2010 and record its best year. The outlook also appears very strong and the industry is expected to support Turkey's future GDP growth by creating new jobs and improving the country's balance of payments.

Total tourist arrivals have increased from approximately 13 million in 2002 to over 28 million in 2010, achieving a Compound Annual Growth Rate of 10.1%. International tourist arrivals reached an all-time record of 28.6 million in 2010 and the total number of international visitors, crossing national borders of Turkey, has been increased by 5.7% compared to 2009 despite the unstable global economic environment. In total, international tourist arrivals have recorded a vigorous growth of 116% over the last nine years.

Turkey has seen a marked increase in foreign visitation during last few years and it has established a strong position as a business and holiday destination, providing a wide range of year-round tourism facilities. Although total visitation is highest during the summer months. The government has set policy to give priority to developing the infrastructure, which will greatly aid the ongoing development of tourism in the country. Tourism now accounts for the second- largest source of foreign exchange earnings in Turkey.

As a whole, İstanbul is expected to remain the hearth of the country when it comes to both leisure and business activities. By improving economic conditions, the increasing urbanisation rate, growth in the construction sector and increasing foreign residential investment provide a positive outlook in the area and future economic growth.

From 1980 to 2007, the city's population has increased by more than four times (about 11 million inhabitants in 2007), largely driven by unemployment-related migration flows from the southeast of Turkey. The rate of population growth in the city is at around 4 a year on average, mainly on account of the influx of people from the surrounding rural areas while it also benefits from influx related to the development of international companies and expatriates. The market benefits from a variety of tourist and leisure attractions in the area. İstanbul is one of the most important tourism destinations in Turkey.

Apart from the sites that mostly attract leisure tourists the city is also attracting a big number of corporate travellers that visit the city for business purposes. The Sisli and Maslak line ,financial districts ,are home to the headquarters of Turkey's largest companies and banks. Both Sisli and Maslak have a constantly growing and changing dynamic skyline with several new skyscraper projects being proposed, approved and initiated every year. To determine the effective relevance of the domestic market and the international source countries, an analysis of visitation to the region has been performed.

In 2010, the city was chosen as European Capital of Culture in 2010, a sign of its integration into Europe and its growing importance on the international travel due to its vigorous economic growth the last decade, is also a convenient leisure destination owing to its continental weather with soft winters and warm summers.

The existence of convention and congress spaces in a city plays a major role in attracting the so called MICE segment of tourists. Demand in this segment is generated primarily by local, regional and international companies holding training sessions, conferences, product launches and small meetings as well as by incentive and association meetings held at several venues.

Currently, Istanbul is quite strongly positioned as a particularly known destination for MICE business especially taking into consideration the country's low ranking a decade ago. Most of the city's upscale hotels offer numerous meeting and conference spaces whereas there are also several congress and exhibition centers that are able to attract world class conferences.

The 2023 Tourism strategy, which touches on all key areas of travel and tourism in Turkey, is directly impacting city tourism to Istanbul. Solid growth of airport arrivals, and number of routes and airlines together with a series of improvements of the transportation system at city level, diversity of cultural and natural centers of interest; the city is suitable for diverse age segments and travel purposes. Growing presence of International hotel brands supporting the growth of international visitations, increasing investments and presence of international companies' offices in Istanbul. Expansion of existing business parks on both European and Asian sides.

An integral component of a market area's supply and demand relationship that has a direct impact on the proposed hotel's operating performance is the current and anticipated supply of competitive hotels. From an evaluation of the occupancy, rate structure, market orientation, chain affiliation, location, facilities, amenities, reputation and quality of the area's hotels, as well as comments by management representatives of existing hotels, the primary location for the proposed area is Taksim.

The current hotel product is high in quality and in service but they do not benefit any kind of international exposure because of their local character. Most probably the impact on new upcoming international brands will undermine the existing local brands with lower occupancies or lower average rates.

Currently, the area of Sisli does not feature any significant international hotel brand. The area is quite developed in terms of hotel facilities but it lacks the extensive presence of hotels of international caliber. However, some local players could not be ignored when examining the competitive dynamics of the market due to their close proximity to the proposed area. What is more, there are some local players with a presence of two hotels in the city, a business model which is very successful in Istanbul.

According to literature investigations, sample modeling and market analyses made on Şişli Mecidiyeköy central business district; the potential of investment area is evaluated which will lead to a new hotel investment in the region.

1. GİRİŞ

Otel sektörü, turizmin Türkiye’de ve İstanbul’da artan öneminin sonucunda; yatırımcılar için yeni yatırım olanakları sunmaktadır. Otel geliştirme sürecinin İstanbul için diğer Avrupa metropollerleriyle karşılaştırıldığında çok yeni olmasından dolayı günümüzde bir çok otel yatırım grubu ve uluslar arası markalar İstanbul otel pazarını tanımak için araştırma yapmaktadırlar.

Yatırımcılar bir gayrimenkul projesine yatırım yapmadan önce bölgedeki pazarı iyi bilmek isterler. İstanbul ve bölgesel olarak Şişli Mecidiyeköy’de şehir oteli yatırımlarının doygunluğa ulaşmamış olması nedeniyle, bölge bir çekim merkezi konumundadır. Bu çalışmanın konusu, yatırımcılar için Şişli- Mecidiyeköy bölgesinin otel yatırım potansiyelinin pazar analizleri dahilinde değerlendirilmesidir.

1.1 Amaç

Bu çalışmanın amacı; İstanbul Şişli- Mecidiyeköy için şehir oteli yatırım potansiyelinin gayrimenkul geliştirmenin temel prensipleri ışığında değerlendirilmesidir. Bu amaç doğrultusunda turizm sektörünün yön verdiği otel piyasası ile Türkiye’de ve İstanbul’da otel yatırımlarının gelişim evreleri açıklanacaktır. Şişli- Mecidiyeköy bölgesi için şehir oteli yatırım sürecine katkıda bulunan pazar analizleri dahilinde gelişim trendleri belirlenecek ve stratejileri incelenecektir. İstanbul’da şehir oteli yatırımlarının doygunluğa ulaşmamış olması ve piyasaya yeni uluslararası zincir markaların girecek olması nedeni ile bu çalışmanın sektör oyuncularını için temel bir bilgi kaynağı olması hedeflenmiştir.

1.2 Kapsam

Otel pazarının ülkemizdeki gelişme sürecini gayrimenkul geliştirme boyutları ile inceleyen çalışma kapsamında, otel pazarına ilişkin genel kavramlar açıklanmıştır. Şişli- Mecidiyeköy için, gelecek yatırımlara ışık tutacak analizlere yer verilmiştir.

Yedi bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde tezin konusu ile ilgili problemin tanımlanması, amaç, kapsam ve yönteminin belirlenmesi hedeflenmiştir. Otel pazarıyla ilgili genel kavramlar ikinci bölümde açıklanmıştır. Türkiye turizm sektörüne ilişkin güncel değerlendirmeler üçüncü bölümde yapılmıştır. Dördüncü bölümde ise İstanbul turizm sektörü ve otel gelişim sürecine etki eden faktörler incelenmiştir. Otel yatırımları açısından İstanbul Merkezi İş Alanları gelişimi beşinci bölümde açıklanmıştır.

Şişli- Mecidiyeköy Merkezi İş Alanı için otel pazarı rekabet analizlerine ve yeni otel yatırımları için bilgi kaynağı olacak yönetsel verilere altıncı bölümde yer verilmiştir. Sonuç ve değerlendirme kısmında ise tez çalışmasının genel bir değerlendirmesi yapılmıştır.

1.3 Yöntem

Çalışmanın hazırlık aşamasında yapılan literatür araştırmaları sonucunda otel yatırımları için sektörel pazarın gelişimi ve gayrimenkul geliştirme ile ilgili kavramsal açıklamalara ulaşılmıştır. Yapılan araştırmalar sırasında İstanbul'daki otel yatırım örnekleri incelenmiş, gayrimenkul geliştiricilerinin otel yatırımları ile ilgili izledikleri yöntemler de araştırılmıştır. Otel işletmeleriyle ve yatırımcılarıyla yapılan görüşmeler, Turizm sektöründe yer alan derneklerin ve kuruluşların görüşleri, danışman firmaların yayınladıkları otel pazar analizleri ve raporlar ışığında Şişli Mecidiyeköy bölgesi otel yatırımları için veriler sağlanmıştır. Kavramsal tanımlar, uygulanan örnekler ve çalışma alanı ile ilgili yapılan analizler doğrultusunda bölgeye gelebilecek otel yatırım kararına yön verecek değerlendirmeler yapılmıştır.

2. OTEL PAZARI İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

Otel yatırımları hakkında değerlendirme yapabilmek için otel sektörü ve gelişim sürecine yönelik genel kavramları bilmek gerekir. Bu bölümde pazar talebi, pazar bölümlenmeleri ve fiyat politikaları açıklanacaktır. Yatırım performansının ölçülmesiyle ilgili genel kavramlar tanımlanacaktır.

2.1 Pazar Talebinin Ölçülmesi ve Bununla İlgili Temel Kavramlar

Pazar fırsatlarının değerlendirilmesinde ilk adım toplam pazar talebinin belirlenmesidir. Bir ürün için Pazar talebi, tanımlanmış pazarlama altında, belirli bir zaman diliminde ve coğrafik alanda hedef müşteri grubu tarafından satın alınacak olan toplam ürün miktarını ifade etmektedir. Pazar talebi, sabit bir kavram olmanın aksine mevcut koşulların bir fonksiyonudur.

Bilindiği gibi bazı temel satışlar, talebi harekete geçiren herhangi bir harcama olmaksızın gerçekleşmektedir. Ancak normal koşullarda sektörel pazarlama arttırıldığında daha yüksek düzeyde talep ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, kimi zaman da belirli bir düzeyin üzerine çıktığında bu aynı oranda bir talep artışına neden olmamaktadır. Söz konusu durumda pazar talebi için önerilen üst limit, pazar potansiyeli olarak adlandırılmaktadır.

Minimum pazar talebi, bir başka deyişle herhangi bir çaba göstermeden ortaya çıkan talep ile pazar potansiyeli arasındaki fark, talebin pazarlama duyarlılığını yansıtmaktadır. Pazarın bu iki uç yönü dikkate alınmak durumundadır. Bu yönler büyüyen ve büyümeyen pazar olarak adlandırılırlar. Büyüyen Pazar, sektörel pazarlama ile toplam büyüklüğü oldukça fazla etkilenen pazardır (Kotler, 2003).

Otel İşletmeleri, pazar talebinin mevcut düzeyini potansiyel talep ile kıyaslamak durumundadırlar. Bu sonuç, pazar penetrasyon indeksi olarak adlandırılmaktadır.

Düşük bir pazar penetrasyon indeksi, tüm firmalar için mevcut büyüme potansiyelini göstermektedir. Yüksek bir pazar penetrasyon indeksi, geriye kalan müşterileri çekmede karşılaşılan maliyet artışını ifade etmektedir.

Bu durumda genel olarak, fiyat rekabeti artmakta ve kar marjları, pazar penetrasyon indeksi yükseldiğinde düşmektedir. Bir otel işletmesi, mevcut pazar payı ile potansiyel pazar payını da karşılaştırmalıdır. Bu karşılaştırma sonucu, işletmenin pazar payı indeksi olarak adlandırılır. Düşük bir pazar payı indeksi, işletmenin pazar payını arttırabileceğinin işaretidir. Düşük pazar payı indeksinin nedenleri aşağıda belirtilmektedir;

- Düşük marka bilinirliği
- Pazarda az sayıda markanın olması
- Yarar eksikliği
- Yüksek fiyat

Pazar tahmini, Sektörel pazar harcaması sadece tek bir düzey olarak gerçekleşmektedir. Bu düzeye karşılık gelen pazar talebi, pazar tahmini olarak adlandırılmaktadır.

Pazar tahmini, beklenen pazar talebini göstermektedir. Maksimum pazar talebini yansıtmamaktadır.

Maksimum pazar talebi ise, daha önce ifade edildiği gibi pazar potansiyeli olarak adlandırılmaktadır. Buna göre pazar talep düzeyi, “çok yüksek” düzeydeki pazarlamanın sonucu olarak ifade edilmektedir.

Başka bir ifadeyle, bu durumda pazarlama çabalarındaki artış, talebi uyarmada oldukça küçük bir etkiye sahip olmaktadır. Pazar potansiyeli, pazar talebine göre sınırlı bir yaklaşımdır, çünkü sektörel pazarlama harcamaları belirli bir pazarlama çevresi için sonsuzluğu ifade etmektedir.

Buradaki “belirli bir pazarlama çevresi” tanımlaması, son derece önemlidir.

Kriz dönemlerinde oteller için pazar talebi, refah dönemlerindeki taleple kıyaslandığında fark edileceği gibi, refah dönemlerinde pazar potansiyeli oldukça yüksek olmaktadır.

Tüm bu açıklamaların ışığında, işletme talebi tanımlanmaktadır. İşletme talebi, belirli bir zaman diliminde şirketin pazarlama çabalarının alternatif düzeylerinde işletmenin tahmini pazar talebi payıdır.

İşletme pazar talebi payı, ürünlerinin, hizmetlerinin, fiyatlarının, iletişiminin ve benzerlerinin rakiplerine göre nasıl algılandığına bağlıdır. Eğer, diğer koşullar eşitse, işletmenin pazar payı rakiplerine göre pazarlama harcamalarının büyüklüğüne ve etkinliğine bağlı olacaktır. Toplam pazar potansiyeli, belirli bir zaman diliminde, belirli bir pazar çabası düzeyinde ve çevre koşulları altında sektördeki tüm firmalara uygun olan en üst satış miktarıdır (Kotler, 2003).

Toplam pazar potansiyelini tahmin etmede kullanılan yaygın yöntemlerden biri şudur: alıcıların potansiyel sayısını, zamanı, alıcı zamanına göre satın alınan ortak miktar ve fiyattan yola çıkılarak toplam pazar potansiyelini belirlemektir.

Örnek olarak; yılda 3 milyon ziyaretçi varsa ve bir ziyaretçi yılda ortalama 3 oda tutuyorsa ve ortalama oda fiyatı 200\$ ise, bu otel için toplam pazar potansiyeli 1,8 Milyar \$'dır (bkz. Bölüm 2.4.1).

Öngörü yapmada karşılaşılan güçlüklerden biri, belirli bir ürün ya da pazar için alıcıların sayısını belirlemektir. Buradaki başlangıç noktası, toplam nüfustur. İkinci adım, açık bir şekilde bu ürüne uygun olmayacak grubu toplam nüfustan ayırmaktır. Daha sonraki adımlar ise, pazar araştırmaları yoluyla düşük bir gelir ve seyahat harcama düzeyine sahip olanlar belirlenip kapsam dışı bırakılmasıdır. Kalan miktar, toplam pazar potansiyelini hesaplamada kullanılacak alıcıların potansiyel sayısıdır.

2.2 Otel Sektörü Pazar Bölümlenmesi

Talep analizinin bireysel pazar bölümlenmeleri incelenerek yapılması önemlidir; çünkü her pazar segmenti, büyüme potansiyeli, talep sezonu, ortalama konaklama süresi, çift kişilik oda kiralama oranı, tesis ihtiyaçları, ücret duyarlılığı gibi faktörler bazında özel bir karakteristik yapı sergilemektedir. Pazar segmentleri bazında gecelik konaklamaların toplam talebinin hesaplanması ve her bir segmentin karakteristiğinin belirlenmesi sayesinde, gelecek potansiyelinin öngörülmesi mümkün olmaktadır.

Belirlenen pazar alanındaki geçici konaklama talebi öncelikle aşağıdaki üç pazar segmenti takip edilerek oluşturulur.

- Segment 1 Kurumsal Amaçlı
- Segment 2 Eğlence Amaçlı
- Segment 3 TTKA (Toplantı-Teşvik-Konferans-Aktivite Amaçlı)

2.2.1 Kurumsal segment

Kurumsal segment, iş amacıyla seyahat eden bireylerden oluşmaktadır. Bu segmentin talebi hafta içi yoğun olmakta, hafta sonlarında ise tipik olarak azalmaktadır. Kurumsal segment talebi, özellikle Aralık sonlarında ve yaz aylarında azalma göstermekle birlikte, yıl boyunca göreceli olarak süreklilik göstermektedir.

Politik nedenlerden kaynaklı oluşan talep de yine bu segment içine girmekte ve genellikle devlet adamları ve hükümet işleri amacıyla seyahat eden diplomatlardan ve iş adamlarından oluşmaktadır. Kurumsal segment, ilgili bölgedeki belirgin yönetici rolü ve genel ekonomik gelişimine yönelik olarak iş amacıyla ziyaret eden bireylerden oluşmaktadır.

Merkezi İş Alanlarına yönelik bu segment talebinin bankalar, sigorta şirketleri, hükümete ve siyasi yapıya ait kurumlar dahil olmak üzere çeşitli kurum ve kuruluşlardan kaynaklanması beklenmektedir.

Kurumsal segmentin, küresel ekonomik krizin ardından pazarın tekrar canlanmaya başlaması sonucu, 2010 yılı itibarı ile hızlı yükselişinin ardından 2011 yılında daha düşük bir seviyede olsa da yine de artış göstermiştir.

2.2.2 Eğlence segmenti

Eğlence segmenti, seyahatlerini genellikle seyahat acentelerinden ya da bireysel otellerin dağıtım kanallarından alan veya seyahat, konaklama, yemek ya da “her şey dahil” kapsamına giren diğer hizmet ücretlerinin toptan ödendiği paket tatil programları şeklinde alan bireysel ziyaretçilerden oluşmaktadır.

Otel oda ücretleri, doluluk talebinin düşük olduğu sezon dışı zamanlarda işlerin artırılması amacıyla bir miktar düşürüldüğü gözlemlenmektedir. Seyahat acentelerinin ücretleri doluluk talebinin düşük olduğu zamanlarda dolulukluğunu artırmak amacıyla kurumsal müşterilere verilen ücretlerin altında olacak şekilde genellikle yıllık olarak ayarlanır. Zamanlama planı izin verdiği sürece, bu segmente sunulan düşük ücret yapısı pazar doluluk oranının artmasıyla yüksek kazanç sağlayan segment talebi alınarak revize edilir.

2.2.3 TTKA segmenti

Bu segmentin talebi çoğunlukla belirtilen rekabetçi yapı içerisindeki otellerde eğitim seminerleri, konferanslar, ürün tanıtımları ya da ufak toplantılar düzenleyen yerel, bölgesel ve uluslararası şirketler kaynaklı oluşmaktadır. Bu otellerde düzenlenen teşvik ve dernek toplantıları kaynaklı oluşan gecelik konaklamalar da bu segmente dahil edilebilir. Geleneksel anlamda, TTKA konaklama endüstrisi içinde (Toplantılar, Teşvikler, Konferanslar ve Aktiviteler) anlamına gelmektedir.

Konferans talebi tipik olarak ilkbahar ve sonbahar aylarında en yüksek seviyelere çıkmakta ve yaz ayları en düşük seviyelerde geçerken kış ayları değişkenlik gösterebilmektedir. Tipik konferans grupları için ortalama konaklama süresi iki ve dört gece arasında değişmektedir.

Ticari grupların çoğu Pazartesi ve Perşembe arası konaklamayı tercih etmekte, ancak dernekler ve sosyal gruplar ise bazen hafta sonlarını tercih edebilmektedir.

İstanbul bölgesindeki TTKA segmenti, yönetsel rolü ve aynı zamanda iş ve ticari hayatının canlı olması sonucu, toplam turizm talebinin oldukça büyük bir kısmını oluşturmaktadır (ICCA, Uluslararası Kongre ve Konferans Birliği,2011).

Kentsel yapının şehrin kültürel zenginliği ile birleşmesi sonucu, İstanbul çok sayıda şirket ve organizasyon tarafından çeşitli aktivitelerine ev sahipliği yapması amacıyla tercih edilmektedir. İstanbul'un, Turizm Bakanlığı'nın 2023 yılına kadar uzayan bir sürece yaydığı Türk turizmini pazarlama planlarını yoğun bir şekilde yürütme çabası sonucu, 'Kongre Merkezleri Şehri' olma özelliğini kuvvetlendirecektir.

2.3 Pazar Bölümlenmelerinde Kullanılan Fiyat Politikası

Bir konaklama tesisinin işletilmesi sırasında göz önünde bulundurulması gereken en önemli hususlardan birisi, ulaşılabilir ortalama ücrete (çoğunlukla oda başına ortalama ücret olarak ifade edilmektedir) dair mantıklı tahminler yürütülebilmesidir. Ortalama ücret, belirlenen bir süre boyunca elde edilen toplam oda gelirlerinin aynı sürede kiralanan oda sayısına bölünmesi şeklinde hesaplanır.

- Ortalama Ücret= Toplam Oda Gelirleri (birim zaman) /
Kiralanan oda sayısı (birim zaman)

Öngörülen ortalama ücret ve doluluk oranları odalardan elde edilen kazancın tahmin edilmesinde kullanılmaktadır; bu da sonuç olarak diğer türdeki çoğu gelir ve gider kategorilerinin hesaplanma tahminlerine dair temelleri oluşturmaktadır.

Bir otelin ortalama oda fiyatı, düzenli yayınlanan ücretler, oda perakende fiyatı, ticari kurumsal ücretler ve sözleşme bazlı ücretler gibi değişik pazar segmentlerinden elde edilen farklı türdeki miktarların ortalama ağırlığıdır.

Ortalama fiyat, yılın değişik mevsimleri, tatiller, hafta sonları dahil olmak üzere yüksek sezona ve düşük sezona ait değişkenleri de ayrıca hesaba katmaktadır. Farklı türdeki odalar (suit room, king room, deluxe room gibi)da ücretlerde ve genel ortalama fiyat üzerinde değişimlere yol açmaktadır (Cinnioğlu,2006).

Aşağıda Pazar bölümlenmelerinde kullanılan fiyat politikası tanımlanmıştır:

- **Kurumsal segment fiyatlandırması**– Belirli kurumsal müşterilere uygulanan indirimli ücret yapısıdır. Bazı oteller teklif üzerine her kurumsal müşteri için farklı bir kurumsal ücret uygularken bazıları da otelin kullanım amaçları doğrultusunda önceden yapılan rezervasyonlar sonucu sabit kurlar üzerinden uygulamaktadır. Bununla birlikte, kurumsal ücretler otel işletmesi ve ziyaretçi(şahıs veya şirket) arasında pazarlık konusu olması sonucu farklılık göstermektedir. Bu ücretler her zaman odanın perakende satış fiyatından veya düzenli yayınlanan oda ücretlerdinen daha düşük olmakta ve pazar karışımına bağlı olarak, otelin ortalama fiyatı ile yakın değerde olmaktadır.
- **Eğlence segmenti fiyatlandırması**– Çoğunlukla otele bağlı olarak, seyahat acenteleri, tur operatörleri, lüks tur operatörleri sözleşmeleri gibi bazı yüksek kapasiteli kullanıcılara verilen indirimli ücretlerdir; ya da düşük sayıda oda talep eden ziyaretçilere verilen oda ücret yapılarıdır. Bireylerin genellikle ön bildirim şeklinde rezervasyon yapmaları ve az sayıda oda talep etmeleri sonucu, bu pazar segmentinin ortalama oda ücretleri her zaman otelin elde ettiği genel ortalama ücretten fazla olmaktadır. Diğer taraftan, bir gruba kullanım miktarı ve süresine bağlı olarak, ciddi oranda indirimlerin yapılması da söz konusu olmaktadır. Bu da hem ortalama ücretini hem de eğlence segmentindeki ziyaretçi ücretlerini belirgin oranda düşürmektedir.

- **TTKA segmenti fiyatlandırması**– Belirli özel kongre şirketlerine ya da büyük çaptaki organizasyonlara ve kuruluşlara uygulanan indirimli ücret yapısıdır. Bazı oteller teklif üzerine her ticari müşteri için farklı bir ticari fiyat uygularken bazıları da otelin kullanım amaçları doğrultusunda önceden yapılan rezervasyonlar sonucu sabit kurlar üzerinden uygulamaktadır. Bununla birlikte, TTKA segmenti ücretleri, otel işletmesi ve ziyaretçi (şahıs veya kurum) arasında pazarlık konusu olmakta ve farklılık göstermektedir.

Bu pazarlık süreçleri genelde etkinliğin takvim zamanı öncesinde gerçekleşmektedir. Kurumsal ücretlere benzer şekilde, bu ücretler de her zaman odanın perakende satış fiyatından veya düzenli yayınlanan oda ücretlerinden daha düşük olmaktadır. Pazar karışımına bağlı olarak, otelin ortalama oda fiyatı ile yakın değerinde olmaktadır.

Fiyat değişimini etkileyen faktörler

Otel oda ücretlerindeki artışların, enflasyon oranı ile bağlantılı olarak azalıp artması söz konusu değildir; konaklama tesisleri arz ve talep arasındaki ilişki gibi pazar koşullarından etkilenmektedir. Bir otelin oda ücretlerini arttırabilme becerisi, aşağıdaki faktörlere bağlı olmaktadır (Rushmore, 2001).

- **Arz ve talep arasındaki ilişki** – arz ve talep arasındaki ilişki otel doluluk oranlarının ve ortalama ücretlerinin belirlenmesinde rol oynayan önemli faktörlerden biridir. Konaklama talebinin arzdan daha hızlı büyüdüğü güçlü pazarlar çoğunlukla enflasyon oranının üzerinde bir ücret artışı yapısına sahiptir. Aşırı doygun pazarların ya da düşük talep alan pazarların gecelik ortalama ücretlerinde etkili artışlar gerçekleştirmesi mümkün olmamaktadır.
- **Enflasyon kaynaklı baskılar** – enflasyon kaynaklı ücret artışları otel oda ücretlerini, otellerin kar marjlarını aşındırmak suretiyle etkilemekte ve işletmeleri oda ücretlerini yükseltmeye teşvik etmektedir. Bu tarz bir strateji sadece arz ve talep arasında sağlıklı bir ilişkinin bulunduğu pazarlar için geçerli olmaktadır.

- **Rekabet şartlarını geliştirmek** – yeni bir konaklama tesisi olgunlaşmış bir pazara girdiğinde, otel geliştirme masraflarının amorti edilmesinden dolayı oda ücretleri pazar genelindeki ortalama ücretlere kıyasla daha yüksek seviyede olabilmektedir. Bu durum diğerk rakiplere de, oda ücretlerini piyasa koşullarının kaldırabileceğiseviyelere yükseltmelerini sağlamaktadır; dolayısıyla karşılıklı bir fayda söz konusudur.

Arza yapılan bu yeni ilavenin diğerk otellerin doluluk oranlarını aşağı yönlü etkilemesi durumunda, fiyatsal rekabet oluşmaktadır.

- **Yapısal ve mimari özellikler** – Bir oteli ziyaretçi açısından fazla ya da az çekici kılan tasarımsal farklılıkların ortalama oda ücretleri üzerinde doğrudan etkisi olmaktadır. Bir genişleme veya yenileme projesi, ya da ilave fonksiyonların ve imkanların sunulması enflasyona dayalı oda ücreti artışlarından daha fazla etki sağlamaktadır.

Benzer şekilde, ertelenen bakım-onarım işlemleri de bir mülkü daha az rekabet edebilir konuma getirmekte ve oda ücretlerinin azalmasına neden olmaktadır. Ortalama ücrete dair kabullenmeler yapılırken dengelenen doluluk oranı öncesinde ortaya çıkan değışimler genellikle mülkün yapısına ya da pazarın kendisine has faktörlere dayandırılmaktadır. Bir otel dengelenen doluluk oranı seviyesine ulaştıktan sonra, oda ücretlerinin genellikle ilerleyen dönemler boyunca geçerli olan yıllık enflasyon oranı seviyesinde artması beklenmektedir.

2.4 Yatırım Değeri nin Ölçülmesiyle İlgili Kavramlar

Otelin Satış açısından performansını ölçmek, değerkendirmek ve yönetebilmek için otelcilikte belirli oranlar ve yüzdeler takip edilmektedir. Bu parametreler otel yönetimine değerkli yönetsel bilgiler sunmaktadır. Bunlar aşağıda belirtilmektedir;

- Occupancy Rate (doluluk oranı) ,
- Double Occupancy Rate (çift kişi oranı) ,
- Average Stay (ortalama kalış süresi) ,
- Average Room Rate (Ortalama Oda fiyatı),
- RevPar-Revenue Per Available Room (Toplam odabaşına gelir) ,
- Arrivals (Varışlar),
- Kalış sürelerine göre yüzdeler ve oda fiyatları.

Genel anlamda otelin satış performansını değerlendirmek için ise iki noktaya bakmak yeterlidir. Bunlardan biri otelin doluluk oranı, diğeri ise günlük ortalama oda fiyatıdır. Bir de “RevPar “ diye bilinen “toplam odabaşı gelir “ diye tanımlanan oran, belirtilen iki unsuru da kapsamı nedeniyle takip edilmektedir. Otel RevPar oranını artırmak için, otelin dolu oda sayısının artırılması ile birlikte oda fiyatlarının da artması gerekmektedir.

Yukarıda belirtilen oranlar normalde otelin satış performansını geçmiş senelerle kıyaslamak ve konulan hedeflere yakınlığı ölçmek için kısaca oteli kendi içerisinde değerlendirmek için kullanılmaktadır. Oysaki otellerin işletim performansları genellikle piyasaya göre ve krizin etkisinden arındırılmış olarak değerlendirilmektedir (Gökmen, 2009).

Diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de satış pazarlama ilkelerinin profesyonel olarak uygulanması nedeniyle, pazarlamada kullanılan Pazar payı ve Pazar penetrasyonu kavramları aşağıda örnekler dahilinde açıklanmaktadır.

2.4.1 Penetrasyon (pazara nüfuz etme) faktörü

Bölgede planlanacak bir otelin pazar payı ve doluluk oranı analizleri, otelin pazar içerisindeki öngörülen rekabetçi konumuna dayandırılarak, nüfuz etme faktörüyle ölçülmektedir.

Nüfuz etme faktörü, bir mülkün pazardan aldığı pay ile adil payı arasındaki orandır. Bir otel, belirtilen bir yıl içinde, adil payı %5 iken pazardan %5 pay alıyorsa, doluluk oranı pazar genelindeki doluluk oranına eşit olacaktır; bu durumda nüfuz etme faktörü %100 olacaktır. Eğer aynı otel adil payından daha büyük bir pay alırsa bu durumda otelin doluluk oranı pazar genelindeki doluluk oranından daha fazla olacak ve böylece nüfuz etme faktörü de %100’den fazla olacaktır. Nüfuz etme faktörleri bir otelin her bir pazar bölümlenmesi ve otel işletmesi için ayrı ayrı hesaplanmaktadır.

Bir otel yatırımının hizmete giriş yılı ve rekabetçi pazarına kıyasla dengelenmiş bir performans seviyesine ulaşma yılı arasında, belirgin nüfuz etme faktörlerinin hesaplanması gerekmektedir. Nüfuz etme faktörleri her bir yıl ve her bir pazar bölümlenmesi için ayrı olarak hesaplanmalıdır. Otelin adil payı ve rekabetçi pazardan alması öngörülen pay açısından işletim performansının etkileri irdelenmelidir.

Söz konusu rekabetçi pazardaki arz ve talep dengesinin dinamik olması sonucu, özellikle de rekabetçi pazara girecek olan yeni oteller açısından, pazardaki her bir otelin bireysel nüfuz etme faktörleri arasında dairesel bir ilişki oluşmaktadır. Yeni açılan otellerin bireysel performansının pazarın agrega performansı üzerinde, ve bunun sonucu olarak, her bir otelin her bir pazar bölümlenmesi için nüfuz etme faktörleri üzerinde doğrudan bir etkisi söz konusudur.

Aynı durum, mevcut otellerin performansında pozitif (örneğin, bir yenilenme, tadilat sonrası) ya da negatif (örneğin, otelin yönetiminin zayıflaması ya da iyi pazarlanamaması sonucu pazar payının azalması) değişimlerin meydana geldiği durumlar için de geçerlidir.

Bir otelin nüfuz etme faktörü, talepten elde ettiği pazar payının talep üzerindeki adil payına bölünmesi yöntemiyle hesaplanır. Bir otelin nüfuz etme faktörünün yükselmesi durumunda, aynı anda pazardan elde ettiği pay da yükselmiş demektir ve bu durum (diğer belirleyici faktörler aynı kalmak üzere) pazardaki diğer otellerin çekebilecekleri talep miktarı üzerinde azalmaya ya da birkaç otelin nüfuz etme performanslarında aşamalı olarak düşüşe yol açmaktadır. Bu talep pazar payı dağılımlarında ya da rekabetçi pazardaki bir ya da birkaç otelin nüfuz etme performanslarında değişimin olduğu her durumda ortaya çıkmaktadır.

2.4.2 Pazar payı

Bir otel için oda sayısının rekabet halinde olduğu otellerle birlikte toplam oda sayısına oranıdır. Örnekleme gerekirse; otel oda sayısı 300, doğrudan rakip olarak anılan otellerle birlikte toplam oda sayısı 2.000 ise, bu durumda otelin Pazar Payı ;

- $300/2.000$; yüzdesel olarak 15% tir.

Otelin oda sayısı arttığında veya rakip olarak yeni oteller piyasaya girdiğinde Pazar payı da buna göre değişmektedir.

Pazar payı, arttığı takdirde otelin piyasadaki konumunun güçlendiğini ifade etmektedir. Yeni otellerin açılması da Pazar payının düşmesi ve turizm pastasından alınan payın azalması demektir. Dolayısıyla aynı doluluk oranlarını gerçekleştirmek için daha fazla performans göstermesi gerekmektedir.

Aynı oranda doluluk oranı yakalanmadıkça pazar payının fazlalığı da satış açısından bir önem teşkil etmemektedir. Bu nedenle gerçekte tahakkuk eden oda talebi yüzdesine yani Pazar penetrasyonuna bakmak gerekmektedir (Rushmore, 2001).

Örnekleme gerekirse; 2000 oda kapasiteli piyasada, ortalama otel doluluğu %70, örneklenen otel doluluk oranı %60 ise; piyasadaki yıllık toplam dolu oda sayısı ;

- $365 * \%70 * 2000 = 511.000$ oda olmaktadır.

Örnekleme otel bu oda sayısının en az %15'lik Pazar payı oranında doluluk oranı sağlamak durumundadır. Bu da 76.650 oda yapmaktadır.

Ancak örneklenen otel %60 dolulukla toplamda;

- $365 * \%60 * 300 = 65.700$ oda satmış durumdadır.

Sonuç olarak Pazar penetrasyonu;

- $65.700 / 76.650 = \%85,7$ veya kısaca $\%60 / \%70 = \%85,7$ 'dir.

Rekabet ortamında bu oranın minimum %100 olması gerektiği yukarıda da bahsedilmiştir. Bu doğrultuda bir sonraki yıl için ilave 10.950 oda daha satılması gerekmektedir.

Yukarıda bahsedilen oranlar, piyasadaki rakiplere göre ne kadar başarılı bir satış yapıldığını göstermesine karşın, yeterli olmamaktadır. Düşük fiyatlarla otel doldurma söz konusu ise, bunun için diğer parametrelerin incelenmesi gerekmektedir (Revpar ve Av.Room Rate). Bu da tamamen otelin satış politikası ve stratejisine bağlıdır. Her yatırımın amacı toplam karı artırmaktır. Bazı yatırımcılara göre ise karlılık kadar istikrar da önemli olmaktadır.

Bu bağlamda bazı yatırımcılar daha az doluluk oranı ama daha karlı satışa yönelmektedir. Ancak her durum piyasa şartlarını takip etmeyi, rakiplerin hareketini izlemeyi gerektirmektedir (Gökmen,2009).

Tezin ilerleyen bölümlerinde, Şişli-Mecidiyeköy bölgesinde planlanacak bir şehir oteli yatırımının rekabet analizleri sonucu pazar payı ve Pazar penetrasyonu analizleri yapılmıştır. Önemli olan piyasa koşullarına göre bölgeye gelecek yeni bir otelin işletme performansını değerlendirebilmektir.

Pazar alanı analizinin amacı, belirlenen pazar alanının ekonomik bir büyümeye mi? , denge konumuna mı? , yoksa düşüşe mi? , geçeceğinin saptanmasına yönelik olarak mevcut ekonomik ve demografik verinin gözden geçirilmesidir. Ekonominin gidiş yönüne dair yapılan tahminlere ek olarak değişim oranı da ölçülmelidir. Bu eğilimler daha sonrasında, otel arzındaki değişimleri yansıtmaya eğilimleri esas alınarak bireysel pazar bölümlenmesi yoluyla geçici ziyaretlerdeki artış ya da azalmanın öngörülmesi amacıyla ilişkilendirilir.

Türkiye ve İstanbul ekonomisi, ulusal, bölgesel ya da komşuluk trendleri araştırılmış, otel yatırım gruplarının yurtdışından geleceği öngörüsüyle, arz-oluşturan başlıca ülke ekonomilerinin tanımlanan pazar alanındaki etkileri incelenmiştir. Rekabet pazarıyla ilgili olarak, söz konusu alanın başlıca rekabet alanı Şişli'nin çevre bölgeleri ve belirgin olarak Taksim bölgesi olarak tanımlanmaktadır (bkz. Şekil 6.1).

3.1.1 Türkiye nüfusunun gelişimi

Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi(ADNKS) 2008 Nüfus Sayımı sonuçlarına göre Türkiye nüfusunun 71.517.100 iken 31 Aralık 2009 tarihi itibarıyla Türkiye nüfusu 72.561.312 kişiye yükselmiştir.

2000-2007 döneminde yıllık nüfus artışı ortalama binde 5,9 olarak gerçekleşirken 2008 yılında Türkiye'nin yıllık nüfus artışı ortalama binde 13,1 olarak gerçekleşmiştir. 31 Aralık 2010 tarihi itibarıyla Türkiye nüfusu 73.722.988 kişidir. 2010 yılında Türkiye'nin yıllık nüfus artış hızı binde 15,88 olarak gerçekleşmiştir.

Türkiye'de şehirlerde bulunan nüfus, köylerde bulunan nüfusa göre çok büyük bir hızla artmaktadır. Ülkede şehirlerde bulunan nüfusun oranı son 17 yılda önemli artış göstererek 1990 yılında %59 iken 2000 yılında %65, 2009 yılında ise ülke nüfusunun %75'ine yükselmiştir. 2010 yılında bu oran %76 olarak ölçülmüştür. Şehir nüfusu (il ve ilçe merkezlerinde ikamet eden nüfus) 56.222.356, köy nüfusu(belde ve köylerde ikamet eden nüfus) ise 17.500.632 kişidir. Şehirlerde yaşayan nüfus oranının en yüksek olduğu il %99 ile İstanbul, en düşük olduğu il ise %32 ile Ardahan'dır.

Ülke nüfusunun %18'i (13.255.685 kişi) İstanbul'da ikamet etmektedir. Bunu sırasıyla %6,5 (4.771.716 kişi) ile Ankara, %5,4 (3.948.848 kişi) ile İzmir takip etmektedir.

Ülkede ortalama yaş 29,2'dir. Ortalama yaş erkeklerde 28,7 iken, kadınlarda 29,8'dir. İl ve ilçe merkezlerinde ikamet edenlerin yaşı 29,1; belde ve köylerde ikamet edenlerin ortalama yaşı 29,8'dir. 15-64 yaş grubunda bulunan çalışma çağındaki nüfus, toplam nüfusun %67,2'sini oluşturmaktadır. Ülke nüfusunun %25,6'sı 0-14 yaş grubunda, %7,2'si ise 65 ve daha yukarı yaş grubundadır.

Nüfus yoğunluğu olarak ifade edilen "bir kilometrekareye düşen kişi sayısı" Türkiye genelinde 96 kişidir. Bu sayı illerde 10 ila 2.551 kişi arasında değişmektedir. İstanbul 2.551 kişi ile nüfus yoğunluğunun en fazla olduğu il'dir. Bunu sırasıyla 432 kişi ile Kocaeli, 329 kişi ile İzmir, 250 kişi ile Bursa takip etmektedir. Çizelge 3.1 İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa ve Adana için il nüfus yoğunluklarını göstermektedir.

Çizelge 3.1 : İl nüfus yoğunlukları.

İl	Nüfus	Nüfus(Şehir Merkezi)
İstanbul	13.624.240	13.483.052
Ankara	4.890.893	4.762.116
İzmir	3.965.232	3.623.540
Bursa	2.652.126	2.359.804
Adana	2.108.805	1.864.591

3.1.2 Türkiye ekonomisinin gelişimi

Bir bölgenin makro ekonomik durumunu bireylerin o bölgeye seyahat etme eğilimi yansıtır. Gelecekteki otel arzının temel göstergeleri, ilgili ekonominin sağlığını ve bireylerin harcama gücünü yansıtan bu eğilimlerdir. Türkiye'de otel arzına en büyük etkiyi yapan temel yerel ekonomik faktörler üzerindeki düşünceler bu bölümde açıklanmaktadır.

2005 yılından sonra başlayan ekonomik büyüme ve gayrimenkul sektöründe yaşanan ilerlemeler, ekonomik ve siyasi istikrarın sağlanmaya başlaması, enflasyonun tek haneli rakamlara inmesi, Mortgage yasası ile ilgili gelişmeler gayrimenkul fiyatlarının yukarı doğru seyrine ve yatırımların artmasına yol açmıştır.

Gayrimenkul sektörünün en üst seviyeye çıktığı bu dönemde yabancı yatırımların yolu açılmış ve sadece sıcak para değil, sabit yatırımlarla da yurtdışı kaynaklardan girişler gözlemlenmiştir. Yukarı doğru süren ivme 2006 yılının son çeyreğine kadar devam etmiştir.

2007 yılı seçim yılı olduğundan yerli ve yabancı yatırımcılar yatırım kararları için seçimi beklemiş ve sonucunda siyasi istikrarın devam edeceği görülüp yatırımlara devam edilmiştir. Ülke içi güven artımı sonucunda istikrarların devam edeceği düşünülse de, 2008 yılının başlarında iç siyasetten çok dış ekonomik gelişmeler ağırlıkta olmuş, yaşanan gelişmeler ekonomiyi doğrudan etkileyerek 2008 yılı Nisan ayından itibaren yatırımlarda yavaşlama görülmüş ve geçmiş yıllardaki yabancı yatırım oranı düşmeye başlamıştır. 2008 yılı içerisindeki yatırımlara bakıldığında, konut ve AVM sektöründeki bazı bölgelerde doyma noktasına ulaşmakla birlikte ofis, lojistik ve otel sektörlerinde yatırımların devam ettiği gözlenmiştir.

Dünya’da ilk başta ABD’de “subprime mortgage” (alt sınıf konut finansman sistemi) krizi olarak başlayan, sonrasında likidite sıkıntısından kaynaklandığı sanılan ancak zamanla asıl sorunun güven eksikliği olduğu anlaşılan 2008 yılının en önemli olayı ekonomik kriz, Mart ayında ABD’nin önemli yatırım bankalarının ve sigorta firmalarının iflas etmesi ile kendini göstermiş ve kısa zamanda Avrupa’ya sıçramıştır. Ülkelerin bir biri ardına kriz önleyici paketler açıklamalarına rağmen dünya büyüme tahminleri eksi değerleri göstermiştir.

Bu süreçte Türkiye’ye bakıldığında; ülkemizdeki bankacılık sisteminde konut kredilerinin payının düşük olması, krizin etkilerini hafifletse de Türkiye dünyada olan gelişmelerden 2008 yılı 3. çeyreğinden itibaren etkilenmeye başlamıştır. Döviz kurlarındaki artış ve satışlardaki azalma gayrimenkul sektöründe de etkilerini hissettirmeye başlamıştır. Konut fiyatları ve taleplerde yaşanan durağanlık genel perspektife paralel yerini düşüş eğilimine bırakmıştır. Gayrimenkul piyasası bu dönemde kredi faizlerinin yükselmesi, yatırımların ertelenmesi ve gelecek öngörülerin zor olması sebebi ile durgun bir döneme girmiştir.

2010 yılı başlarında ülke ekonomisinde ve dış piyasalarda yaşanan pozitif görünüm ile birlikte sürdürülebilir bir kalkınmanın tekrar başladığı ve krizin etkilerinin pozitif görünüm ile bir miktar azaldığı gözlemlenmektedir. 2010 yılı genelinde döviz seviyelerinin belirli bir bant seviyesinde kalması, İstanbul Borsa’sının 2010 yıl başı itibarıyla artış eğilimini devam ettirmesi, 2010 Eylül ayında yapılan referandumun siyasi istikrar olarak algılanmasıyla birlikte piyasalarda pozitif görünüm devam etmektedir.

Bu süreç içerisinde gayrimenkul piyasasında özellikle İstanbul konut projelerinde yatırımların hız kazanması olumlu tepkilere yol açmış, talebin de yoğunlaştığı gözlemlenmiştir. Ekonomik verilerin pozitif olması ve ülke genelinde daha bir çok yatırım alanına sahip olunması, 2011 yılında siyasi ve ekonomik istikrarın devam etmesi durumunda, 2012 yılı ve ileriki yıllarda ülke ekonomisinin lokomotifi gayrimenkul sektörünün gelişen ekonomik talep ve fiyat istikrarı ile birlikte yerli ve yabancı yatırımcıların Türkiye'ye olan ilgisinin devam edeceği düşünülmektedir.

Ayrıca Türkiye'nin ekonomik olarak 2011-2017 döneminde yıllık %6.7 beklenen büyüme ile en hızlı büyüyecek OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) ülkeleri arasında olması, ekonomik kriz sonrası büyüme hızı artan tek OECD ülkesi olması, kredi notu arttırılan sayılı ülkeden biri olması ve kredi notu artmaya aday ülkelerden biri olması, uluslar arası piyasalarda Türkiye'ye olan bakışın olumlu yönde devam ettirmesini sağlayacaktır (Balekjian, 2010).

Türkiye turizm endüstrisinin 2010 yılında ekonomik büyümeyi başarmış olması ve turizm endüstrisinin yeni iş alanları açarak Türkiye'nin gelecek GSYH gelişimini desteklemesi, turizm sektörünün ülkenin bütçesine büyük katkıda bulunmasını sağlamaktadır.

Dünya Kültür ve Turizm Konseyi'ne göre Kültür ve Turizmin Türkiye'nin gayri safi yurtiçi hâsılasına (GSYH) katkısının 2011'de 49.8bin TL (total GSYH nin %4,1'i), %4,2 pay artarak 2021'de 74.9bin TL (%3,5) (sabit 2011 ücretleri içinde) olması beklenmektedir.

Kültür ve Turizm ekonomisinin istihdama toplam katkısının %1.7 yükselerek 2011'de 1.873.000 çalışandan (toplam istihdamın %8.1'i) 2021'de 2.216.000 çalışana (toplam istihdamın %8.2'i) yükselmesi tahmin edilmektedir. Türkiye Kültür ve Turizm Ekonomisi 181 ülke arasında mutlak anlamda 16'ncı sırada, ülkenin GSYH'ya göreceli katkısı açısından ise 81'inci sırada bulunmaktadır.

Çizelge 3.2, Turizm gelirlerinin yıllar bazında GSYİH içindeki payını göstermektedir. 2000 yılında Turizm gelirleri GSYİH'ın %3.8'ini oluştururken 2010 yılında bu oran %4.2'ye yükselmiştir.

Çizelge 3.2 : Turizm gelirlerinin GSYH içindeki payı.

Yıllar	Turizm Gelirlerinin GSYİH içindeki payı(%)
2000	3,8
2001	6,9
2002	6,5
2003	5,5
2004	5,2
2005	5,0
2006	4,3
2007	4,5
2008	4,2
2009	4,3
2010	4,2

3.2 Ulusal Pazarı Besleyen Kaynaklar

Turizm Sektörü, dünyada en hızlı gelişen ve büyüyen sektörlerin başında yer almaktadır. Sınırlar ortadan kalktıkça dünya daha da küçülmeye başlamış ve insanlar daha uzak mesafelere seyahat etme eğilimine girmiştir. Bunun başlıca nedenleri; harcanabilir kişisel gelirlerden turizme ve tatile ayrılan payın artması, ulaşım ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişme ve insanların şimdiye kadar görmedikleri ve merak ettikleri yeni bölgeleri ziyaret etme isteğidir.

Turizm çok çeşitli yapısı sonucu bir yandan tipik turistik faaliyet olarak adlandırılan konaklama, planlama, gezi organizasyonu ve satışı gibi faaliyetleri, öte yandan yalnızca turistlerin tüketimine bağlı olmayan, ancak onlar tarafından kullanılan ulaşım, oto kiralama gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

Dünya Turizminin ağırlık noktasını ülkemizin de yer aldığı Avrupa Bölgesi oluşturmaktadır. Avrupa'dan sonra en önemli pay Doğu ve Asya/Pasifik bölgesine aittir. Bu iki bölge dışında en büyük paya sahip 3. bölge ise Güney ve Kuzey Amerika bölgesidir. Buradan, dünya turizminin ekonomik yönden gelişmiş ve gelir düzeyi yüksek üç bölge arasında yoğunlaşmıştır. Nitekim turist akımları da karşılıklı olarak bu üç bölge içinde gerçekleşmektedir.

Ziyaretçi yoğunluğu

Belirlenen alanının ekonomik ve demografik profili pazarın konaklama arzı gücünü ölçebilmesine bağlıdır. Bazı ülkelerde, arzın tamamı yerli pazar tarafından oluşturulmaktadır, bu da ilgili pazar alanının ülkenin kendisi olduğu anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, tüm otel arzının büyük bir kısmının yabancı ülkelere geldiği durumlarda bu kaynak ülkelerdeki potansiyel turistleri etkileyen faktörlerin de ayrıca değerlendirilmesi gereklidir.

Türkiye Kültür ve Turizm Bakanlığı İstanbul Müdürlüğü'ne göre, son üç yıl boyunca toplam yabancı turist sayısının yaklaşık %35'ini Almanya, Rusya ve İngiltere vatandaşları oluşturmuştur. Çizelge 3.3'e göre, özellikle 2010 yıl sonu için ülkelerin payları sırasıyla; Almanya %15, Rusya %10 ve İngiltere %9'dur.

Çizelge 3.3 : Türkiye'ye en çok ziyaretçi girişi olan ilk 11 ülke.

	2008		2009		2010	
	Ziyaretçi Sayısı	Genel Payı (%)	Ziyaretçi Sayısı	Genel Payı (%)	Ziyaretçi Sayısı	Genel Payı (%)
Almanya	4.415.525	16,77	4.488.350	16,58	4.385.263	15,32
Rusya Fed.	2.879.278	10,93	2.694.733	9,95	3.107.043	10,85
İngiltere	2.169.924	8,24	2.426.749	8,96	2.673.605	9,34
Bulgaristan	1.255.343	4,77	1.406.604	5,19	1.433.970	5,01
İran	1.134.965	4,31	1.383.261	5,11	1.885.097	6,58
Hollanda	1.141.580	4,33	1.127.150	4,16	1.073.064	3,75
Gürcistan	830.184	3,15	995.381	3,68	1.112.193	3,88
Fransa	885.006	3,36	932.809	3,45	928.376	3,24
A.B.D.	679.445	2,58	667.159	2,46	642.768	2,24
İtalya	600.261	2,28	634.886	2,34	671.060	2,34
Yunanistan	572.212	2,17	616.489	2,28	670.297	2,34

Türkiye'nin turizmde yükseliş eğilimi sürmektedir. Türkiye 2010 yılında gelen ziyaretçi sayısı itibarıyla dünyanın ilk 10 ülkesi arasında 8. sıraya yükselmiştir.

2009'daki krizin etkilerini 2010'da büyük oranda atlatan dünya turizmi yüzde 7 dolayında büyüyerek 935 milyon turiste ulaşırken, Türkiye'ye gelen yabancı ziyaretçi sayısı da yüzde 5,7 artarak 28,6 milyona yükselmiştir. Dünya Turizm Örgütü'nün (UNWTO, 2010) açıkladığı verilere göre, bu rakam ile rekor yıl olarak adlandırılan 2008'deki 913 milyon rakamı aşılmıştır.

Bu sonuçlar ışığında UNWTO yönetimi, 2011 için de iyimser öngörülerde bulunmuştur. UNWTO'ya göre seyahat sektöründeki büyüme daha hafif olsa bile 2012'de de sürecek. UNWTO, 2011 ve 2012'deki büyümenin yüzde 4-5 Aralığında olacağını öngörmektedir.

Çizelge 3.4 : Türkiye'ye gelen toplam yabancı ziyaretçi sayısı 2002-2010.

Yıl	Gelişler	% Değişim
2002	13.248.176	-
2003	13.956.405	5,3%
2004	17.548.384	25,7%
2005	21.124.886	20,4%
2006	19.819.833	6,2%
2007	23.340.911	17,8%
2008	26.336.677	12,8%
2009	27.077.114	2,8%
2010	28.632.204	5,7%
Büyüme 2002-2010		116,1%
Bileşik Yıllık Büyüme Oranı 2002-2010		10,1%

Çizelge 3.4'de gelen toplam yabancı turist sayısı 2002'de 13 milyonken bu sayı 2010 yılında 28 milyonun üzerine çıkmış ve %10.1'lik Yıllık Bileşik Büyüme Oranı (YBBO) gerçekleştirmiştir.

Gelen toplam yabancı turist sayısı 2010 yılında tüm zamanların rekorunu kırarak 28.6 milyona ulaşmıştır; Türkiye sınırlarından geçen toplam yabancı ziyaretçi sayısı, küresel ekonomik ortama rağmen 2009 yılına kıyasla %5.7 oranında artmıştır.

Genel anlamda, gelen toplam yabancı turist sayısı geçtiğimiz dokuz sene içerisinde %116.1 gibi büyük bir artış kaydetmiştir.

2011 yılının ilk çeyreğinde, Ocak, Şubat ve Mart aylarında turizm geliri bir önceki senenin aynı dönemine kıyasla %28.5 oranında yükselmiş, bu sayede Türk turizm sektörünün geleceğine dair güçlü bir güven duygusu oluşturmıştır. Türkiye'ye gelen yabancı ziyaretçilerin aylara göre dağılımı ele alındığında ise yoğunluğun Haziran-Eylül döneminde olduğu görülmektedir.

Son 10 yılın verilerine göre sezondaki dağılımda ilkbahar ve kış aylarının biraz daha fazla pay aldığı ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda Türkiye’de sezonun geçmiş 10 yıllara göre uzadığı söylenmektedir.

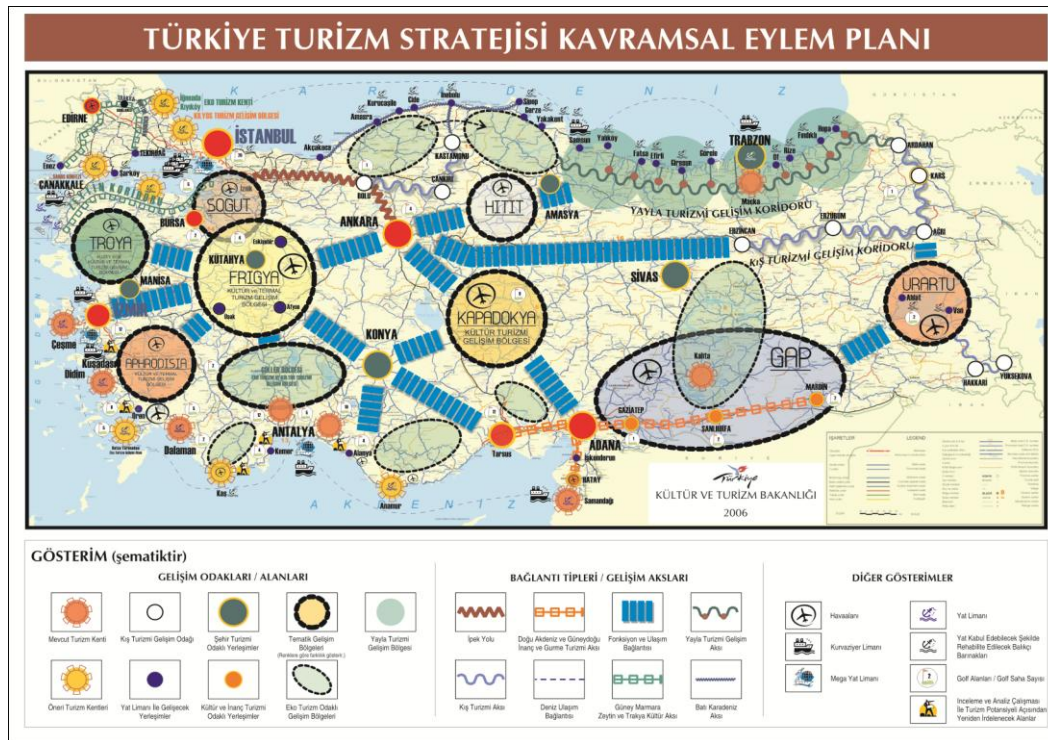
Sektördeki bir diğer değişim de yabancı ziyaretçilerin giriş kapılarına göre dağılımda görüldü. Özellikle komşu ülkelerle vizelerin kalkması ve bazı giriş kolaylıklarının sağlanması ile beraber, Suriye, İran gibi karasal sınır kapılarından girişler de artış gösterdi. Öyle ki, Türkiye son 2-3 yılda sağladığı ziyaretçi sayısı artışının %50’sinden fazlasını bu sınır kapılarından yapılan trafikten elde etti. Buna rağmen Türkiye’ye girişlerde en büyük payı hâlâ hava-yolu almaktadır (bkz. Şekil 4.2).

Türkiye hakkında incelenen bilgiler ışığında, sürdürülebilir faktörler tarafından desteklenen olumlu gidişat aşağıdaki gibidir;

- GSYH rakamlarında yıllar bazında oluşması beklenen pozitif gelişme,
- Genel siyasi denge ve Dünya ana kentleri arasındaki varlığının artması,
- Türkiye’nin anahtar konumda olan tüm bölgelerine temas eden 2023 Turizm Stratejisi,
- Turizm sektöründe uzmanlaşma,
- Türkiye’ye yönelik uluslararası ziyaret oranında artış, özellikle komşu ülkelerden olan konaklamaların artması,
- Komşu ülkelerle giriş-çıkış yönetmeliklerin (VİZE) hafifletilmesi,
- Türkiye vatandaşlarının harcanabilir gelir ve yurt içi/yurt dışı seyahat edebilme gücündeki artış,
- Türkiye Turizmi’nin endüstri içindeki payının artarak yeni istihdam kolları yaratması,
- Türkiye’nin Avrupa’daki ekonomik krizin ardından hedef ülke haline gelmesi,
- Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın UNWTO (Dünya Turizm Örgütü) ile olan işbirliklerinin artması şeklindedir.

3.3 Türkiye Turizm Stratejisi Kavramsal Eylem Planı

Türkiye Turizm Stratejisi ülkemiz turizmine ve kamu yönetimine yeni bir bakış getirmektedir. Bu bakış, turizmin tüm yıla yayılması ve çeşitlenmesini amaçlayan eylem planı ile somutlaşmaktadır. Eylem planı hedeflerden eylemlere doğru Türkiye turizmine çizilen ulusal bir turizm gelişme planıdır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2011, 2012).



Şekil 3.2 : Türkiye turizm stratejisi kavramsal eylem planı.

Eylem Planı 2013 Türkiye turizminin çeşitlenmesi, tüm yıla yayılması ve öncelikli turizm türlerinin geliştirilmesine yönelik tedbirlerin ne zaman ve hangi kuruluşların desteği ile alınmasını içermektedir.

Şekil 3.2’de, Türkiye Turizm Stratejisi’nin öngördüğü gelişmelere paralel olarak eylem planında dokuz kültür ve turizm gelişim bölgesi, yedi turizm gelişim koridoru, 10 turizm kenti vardır. Ayrıca 11 kruvaziyer liman, 9 yat limanı, 27 Balıkçı Barınağı ve Yat Limanı ile 1 yeni havaalanı, yeni demiryolu ve karayolu hatları yer almaktadır.

Marka kentler ve ekoturizm bölgeleri de Türkiye Turizm Stratejisinin güçlü önerileri arasındadır. Turizmin çeşitlenmesi hiç şüphesiz ulaşımında çeşitlenmesini gerekli kılmaktadır. Bir yarımada şeklindeki ülkemizin deniz turizminden yeterince faydalanamadığı bir gerçektir.

Bu çerçevede, çalışma kapsamında ülkemizde kruvaziyer gemileri kabul edecek limanlar ve yat limanları da önerilmektedir. İlk defa Türkiye Turizm Stratejisi-2023 Belgesi ile yat turizminin Karadeniz kıyılarında İğneada'dan Hopa'ya kadar geliştirilmesi öngörülmektedir. Bu noktada ilk etapta balıkçı barınaklarının bir kısmının yatlara da hizmet edecek şekilde yenilenmesidir. Karadeniz'in yapısı nedeniyle yat turizmine ancak yaz aylarında açılması mümkündür. Av yasağının uygulandığı bu dönemler balıkçı teknelerinin hareketinin oldukça az olduğu dönemlerdir. Bu nedenle yaz aylarında bazı balıkçı barınaklarının yenilenerek kısmen yat turizmine açılması önünde yasal ve pratik bir engel bulunmamaktadır.

Eylem Planı-2013 kapsamında sorumlu kuruluşlar, diğer kuruluşların rolleri ve sürece ilişkin ayrıntılar yer almaktadır. Bu sayede, yatırımcı kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve üniversitelerin plan kapsamındaki rolleri şeffaf bir şekilde ortaya konmaktadır.

Eylem Planının öngördüğü gelişmelerle Türkiye turizm sektörünün 2013 yılında 1,5 milyon yatak kapasitesine, 40 milyonun üzerinde turiste, yaklaşık 50 milyar dolar dış turizm geliri ve 1000 \$ turist başına harcamaya erişmesi hedeflenmektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2011, 2012).

3.4 Türkiye Turizm Sektöründeki Oyuncular

Türkiye'de Dedeman, Divan, The Marmara, Princess Hotels, Swiss Hotel gibi kendi işletmelerini yapan yerli oteller bulunmaktadır. Oteller genelde kendi otel grupları tarafından işletilmekte, otelin işletmesi dışarıdan başka bir otel işletmecisine verilmemektedir. Otellerde işletme sistemi mal sahibi ile işletmeci arasında yapılan genellikle 10-20 yıllık sözleşmeler ile yapılmakta, bu anlaşmalar tarafların isteği üzerine daha uzun olabilmektedir. Anlaşmalar genellikle brüt gelir veya net işletme karı üzerinden yapılmaktadır. Ancak bazı mal sahipleri ciro ne olursa olsun yıllık net bir ücret talep edebilmektedir. Bunların dışında Türkiye'de yer alan yabancı otel işletmeci gruplar aşağıda özetlenmiştir.

Marriott (Amerika): Türkiye’de Otel işletmeciliği konusunda hizmet vermektedir. Marriott International Inc, Türkiye’de hizmet veren Renaissance ve Ritz Carlton otellerinden sonra Marriott Asya Otel’i hizmete açmıştır. 2.800’ den fazla işletmesi ile Amerika Birleşik Devletleri ve 67 ülkede konaklama sektöründe saygın ve lider kuruluşlardan biri olan Marriott International Inc, dünya çapında 151.000 çalışanı ile 15 otel markasını ve 550.000 oda kapasitesini yönetmektedir.

Firmanın Marriott Asya Oteli ve Halkalı Courtyard by Marriott ile birlikte İstanbulda’ki otel sayısı 3’e çıkmıştır. Söz konusu otellerin 2 tanesi Avrupa Yakası’nda 1 tanesi Anadolu Yakası’nda yer almaktadır. Aynı zamanda yeni açılacak Zincirlikuyu’da bir otel projesi vardır.

Hochtief (Almanya): Türkiye’de Otel işletmeciliği konusunda hizmet vermektedir. Silkar Holding ile %50 anlaşmalı Facility Management Services(FMS) şirketi kurmuştur.

Hyatt (Amerika): Türkiye’de Otel işletmeciliği konusunda hizmet vermektedir. İstanbulda’ki Hyatt Regency’nin işletmeciliğini yapmaktadır. İşletmenin İstanbul’daki bazı otelleri Park Hyatt İstanbul Maçka Palas, Hotel Hyatt Regency olarak sıralanabilir.

Hilton(Amerika): Türkiye’de Otel işletmeciliği konusunda hizmet vermektedir. Hilton ailesi grubuna ait otellerin işletmeciliğini yapmaktadır. Türkiye genelinde toplam 16 oteli bulunan firmanın 4 oteli İstanbul’da bulunmaktadır.

Kempinski(Almanya): Türkiye’de Otel işletmeciliği konusunda hizmet vermektedir. Kempinski grubuna ait otellerin işletmeciliğini yapmaktadır. Firmanın İstanbul Avrupa Yakası’nda işlettiği Çırağan Palace Kempinsky İstanbul, İstanbul’daki tek otel yatırımdır.

Mövenpick (İsveç): Türkiye’de Otel işletmeciliği konusunda hizmet vermektedir. Mövenpick grubuna ait otellerin işletmeciliğini yapmaktadır. Firmanın Türkiye’de yaptığı üç yatırımdan bir tanesi İstanbul Avrupa Yakası’nda yer almaktadır.

Four Seasons(Amerika): Türkiye’de Otel işletmeciliği konusunda hizmet vermektedir. Four Seasons Hotels grubuna ait otellerin işletmeciliğini yapmaktadır. Firmanın Four Seasons Bosphorus ve Four Seasons Sultanahmet olmak üzere İstanbul’da iki otel yatırımı bulunmaktadır.

Barcelo(İspanya): Türkiye’de Otel işletmeciliği konusunda hizmet vermektedir. Barcelo grubuna ait otellerin işletmeciliğini yapmaktadır. Türkiye’de Ora Hiladay, Barcelo Rexene(Bodrum) ve İstanbul Barcelo Eresin Topkapı otelleri bulunmaktadır.

Carlson (Amerika): Türkiye’de Otel işletmeciliği konusunda hizmet vermektedir. Carlson grubuna ait otellerin işletmeciliğini yapmaktadır.

Carlson grubunun bünyesinde İstanbul Radisson otelleri ile Country Inss, Park Plaza, Park Inn ve Regent otelleri bulunmaktadır.

Inter Continental Hotel Groups(Amerika): Türkiye’de Otel işletmeciliği konusunda hizmet vermektedir. Inter Continental Hotel Groups’a ait otellerin işletmeciliğini yapmaktadır. Inter Continental Hotel Groups bünyesinde İstanbul Ceylan Inter Continental ile birlikte Crowne Plaza, Hotel Indigo, Holiday Inn, Holiday Inn Express, Staybridge Suites ve Candlewood Suites otelleri bulunmaktadır.

Accor (Fransa): Türkiye’de Otel işletmeciliği konusunda hizmet vermektedir. Accor grubuna ait otellerin işletmeciliğini yapmaktadır. Türkiye’de Akfen GYO ile birlikte çalışıp otel projeleri üretmektedirler. Avrupa’daki lider, dünyada en büyük 3.otel işletmesidir.

Sektördeki başlıca yerli otel yatırım grupları aşağıda belirtilmektedir.

Divan: Koç Grubu’na ait olan Divan Oteller Zinciri, Türkiye’de hizmet veren yerli otel yatırımcıları arasında yer almaktadır. Türkiye’de İstanbul, İstanbul Merkez, İstanbul Asya, Ankara, Antalya, Bodrum ve Çorlu’da olmak üzere toplam 7 oteli bulunmaktadır.

Dedeman: Türkiye’de ve yurt dışında otel yatırımları ile ön plana çıkan Dedeman Otelleri ikisi inşaat aşamasında 17 yurt içi otele sahiptir. Türkiye’deki otelleri; Dedeman İstanbul, Dedeman Bostancı, Dedeman Şile, Dedeman Zonguldak, Dedeman Bodrum, Dedeman Antalya, Dedeman Kapadokya, Dedeman Konya, Dedeman Ankara, Dedeman Şanlıurfa, Dedeman Gaziantep, Dedeman Diyarbakır, Dedeman Erzurum, Dedeman Rize olarak sıralanmaktadır.

Titanic: AYG Gruba ait Titanic Otelleri zinciri, Türkiye’de önemli otel zincirleri arasında sayılabilir. Yurt içinde toplam 6 otele sahip Titanic Oteller zincirinin üyeleri, De Luxe Antalya, İstanbul Business, City İstanbul Taksim, Port İstanbul Bakırköy, Confort İstanbul Şişli, Comfort İstanbul Gebze olarak sıralanmaktadır (Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası Raporu, 2012).

4. İSTANBUL TURİZM SEKTÖRÜ

Bu bölümde İstanbul Turizmi için arz kaynağı olan unsurlar ortaya konarak kültür istatistiklerine yer verilecektir. İstanbul Turizm sektörünü yansıtan sezona bağlı ziyaretçi yapısı ve havayolu trafiği İstanbul konaklama piyasası içerisinde gösterilecektir. İstanbul'daki kongre merkezlerinin etkisi ve kapasiteleri incelenecektir. İstanbul turizmi için altyapısal geliştirmeler ortaya konacaktır. 2010 yılı İstanbul otel yatak kapasitesi ve inşaat halindeki oteller açıklanacaktır.

4.1 İstanbul Genel Görünüm

İstanbul, Trakya'nın doğusunu ve Edirne'yi kapsayan Marmara bölgesinde bulunmaktadır. Ülkenin kültür ve finans merkezi olması yanında, on milyonu aşkın nüfusuyla Türkiye'nin en kalabalık şehridir. Şehir 40 ilçeyi kapsamaktadır. İstanbul boğazı, İstanbul'da doğal bir kuzey/güney ayrımı yaratmaktadır; Avrupa yakası şehrin batı tarafındaki büyük kısmını oluştururken Anadolu yakası doğu kısmını oluşturur. Avrupa yakası da kendi içinde Haliç aracılığıyla kuzeyde eski İstanbul ve güneyde Beyoğlu ve diğer ilçeler olacak şekilde ayrılmıştır. Uzun tarih geçmişi boyunca İstanbul, Doğu Roma İmparatorluğu'nun (330-395), Bizans İmparatorluğu'nun (395-1204 ve 1261-1453), Latin İmparatorluğu'nun (1204-1261) ve Osmanlı İmparatorluğu'nun (1453-1923) başkenti olmuştur. Şehir 2010 yılında Avrupa Kültür Başkenti seçilmiştir. Ayrıca İstanbul'un tarihi alanları 1985 yılında UNESCO'nun Dünya Mirası Listesine eklenmiştir.

İstanbul Türkiye'nin finans merkezi olmuştur. 1986 yılında açılan ve Türkiye'nin tek menkul kıymet borsası durumunda olan İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB), hisse senetleri, kuponlar, devlet tahvili, hazine bonusu, gelir ortaklığı sertifikaları, Özelleştirme İdaresi'nce yayınlanan tahvilleri, şirket tahvilleri yoluyla ticaret gerçekleştirilmesini sağlamak üzere kurulmuştur. 1993 yılında İMKB'nin altın piyasasının serbestleşmesi kararını vermesinin ardından 1995 yılında İstanbul Altın Borsası kurulmuştur.

İstanbul Türkiye'nin endüstri merkezidir. Türkiye'deki endüstri çalışanlarının yaklaşık %20'sini istihdam etmekte ve Türkiye'nin endüstri çalışma alanının %38'ini oluşturmaktadır. Şehir ayrıca Türkiye ticaretinin %55'ini, ülkenin toplam ticaretinin %45'ini gerçekleştirmekte ve Türkiye GSYH'sinin %21'ini oluşturmaktadır.

İstanbul Türkiye'de toplanan tüm verginin %40'ını vermekte ve milli hasılanın %27.5'ini oluşturmaktadır. Türkiye'nin pek çok başlıca üretim fabrikası İstanbul'da yerleşik durumdadır. İstanbul ve onu çevreleyen vilayetlerde pamuk, meyve, zeytinyağı, ipek ve tütün üretilmektedir. Gıda işleme, tekstil üretimi, petrol ürünleri, kauçuk, metal işleri, deri, kimyasal, elektronik, cam, makine, kağıt ve kağıt ürünleri ve alkollü içecekler şehrin başta gelen endüstri ürünleri arasındadır. Şehir aynı zamanda otomobil ve kamyon üreten fabrikalara da sahiptir.

Genel olarak, eğlence ve iş dünyası söz konusu olduğunda İstanbul ülkenin kalbi olarak kalmaya devam edecektir. Ekonomik koşulların geliştirilmesi, kentleşme oranının, inşaat sektöründeki büyümenin ve yabancı yatırımların artırılması İstanbul bölgesinde olumlu bir gidişat ve daha fazla ekonomik büyüme sağlayacaktır.

Şehrin nüfusu 1980'den 2007'ye kadar olan süreçte, büyük oranda kuzey-doğu bölgesinden çıkan işsizlik nedeniyle dört kat artmıştır (2010'da 13 milyon). Şehrin nüfus artış oranı yıllık ortalama %3.45 civarındadır; bu oran büyük oranda çevre kırsal alanlardan gelen insan akını kaynaklı olup uluslararası şirketlerin çoğalması ve yurtdışı çalışan sayısının artmasından da etkilenmiştir.

İstanbul sakinlerinin çoğunluğu Avrupa yakasından ikamet etmektedir. Buna rağmen, son dönemdeki başlıca konut projeleri, modern sosyal tesisleri ile birlikte Anadolu yakasında inşa edilmektedir (İnal,2007).

4.2 İstanbul Turizmi Arz Kaynakları

İstanbul Türkiye'deki en önemli turizm odak noktalarından biri konumundadır. İstanbul'u ziyaret için en uygun dönemler Nisan-Temmuz arası ve Eylül- Kasım arası yani kabaca ilkbahar ve sonbahar aylarıdır. Başlıca turist çekim merkezleri Kapalıçarşı, Ayasofya Müzesi, Topkapı Sarayı ve Müzesi, Dolmabahçe Sarayı ve Müzesi, Yıldız Sarayı ve Yerebatan Sarnıcı'dır.

- **Kapalıçarşı,** Dünyanın en eski ve büyük kapalı çarşısı İstanbul şehrinin merkezinde yer alır. Dev ölçülü bir labirent gibi, 60 kadar sokağı, üç binden fazla dükkânı ile Kapalı çarşı, İstanbul'un görülmesi gereken, benzersiz bir merkezidir. Adeta bir şehri andıran, bütünü ile örtülü bu site zaman içerisinde gelişip büyümüştür. 15 yy.dan kalan kalın duvarlı, bir seri kubbe ile örtülü eski iki yapının etrafı sonraki yüzyıllarda, gelişen sokakların üzerleri örtülerek, ekler yapılarak bir alış veriş merkezi haline gelmiştir. Geçen yüzyılın sonlarında deprem ve birkaç büyük yangın geçiren Kapalı Çarşı eskisi gibi onarılmışsa da, geçmişteki özellikleri, yozlaşarak değişikliğe uğramıştır.

Kapalı Çarşı renk ve atraksiyon olarak her ne kadar eski canlılığını koruyor ise de, 1970'li yıllardan itibaren İstanbul'u ziyarette gelen turist grupları için alışveriş olanakları, çarşının ana girişindeki modern ve büyük kuruluşlar tarafından sağlanmaktadır. Haliç kıyısındaki Mısır Çarşısı da daha küçük ölçüde bir kapalı çarşıdır. Galata semtindeki diğer bir 15. yy. küçük kapalı çarşısı da halen kullanılmaktadır.

Kapalı Çarşı günün her saatinde hareketli ve kalabalıktır. Halı ve mücevheratın yanında meşhur Türk işi gümüşten yapılmış eserler, bakır, bronz hediyelik ve dekoratif eşyalar, seramik, oniks ve deriden mamul, üstün kaliteli, Türkiye hatıraları zengin bir koleksiyon oluşturmaktadır.

- **Ayasofya,** İmparator Justin (525-567), Roma İmparatorluğu'nun büyüklüğünün bir göstergesi olarak inşa etmiştir (Yunanca'da Hacı Sofya olarak bilinir ve ayrıca Mutlak Özgürlük Kilisesi olarak da isimlendirilir). 1453 yılına kadar Hristiyanlığın en büyük kilisesi olarak anılmış, ardından Fatih Sultan Mehmet tarafından camiye dönüştürmüş ve 1935 yılında Atatürk yapıyı müze haline getirmiştir. İç kısımda son derece etkileyici olan bir kubbe çatı bulunmaktadır ve tarihiyle bağlantılı olarak mistik bir sembol olmuştur. Geleneksel olarak, her caminin içinde ya da çevresindeki yapılarda bir hamamı bulunmaktadır. Haseki Hürrem Hamamı olarak bilinen bu zarif simetrik yapı Mimar Sinan tarafından 1556-1557 yıllarında tasarlanmış ve büyük caminin karşısındaki sokakta inşa edilmiştir.

Hürrem Sultan Hamam'ı, Mimar Sinan'ın 32 tasarımı arasında birisidir ve çoğunluk tarafından en iyi tasarımı olarak kabul edilmektedir. 1910 yılına kadar işlevini sürdürmüş olan yapı, günümüzde Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından işletilmektedir.

- **Topkapı Sarayı'nın** ilk yapıları, İstanbul'un 1453 yılında fethinden sonra Fatih Sultan Mehmed tarafından 1460-1478 yılları arasında yaptırılmıştır. Saray, Marmara Denizi, İstanbul Boğazı ve Haliç arasında, tarihi İstanbul yarımadasının ucundaki Sarayburnu'nda, Bizans akropolü üzerine inşa edilmiştir. Kara tarafında Fatih'in yaptırdığı Sur-i Sultanî, deniz tarafında ise Bizans surları ile şehirden ayrılmıştır. İnşa tarihinden itibaren Sultan Abdülmecid Dönemi'ne (1839-1861) kadar her devirde yapılan eklerle genişlemiş ve 19. yüzyıl ortalarında Osmanlı Hanedanı Boğaziçi saraylarına taşınıncaya kadar, padişahların resmi ikametgâhı ve Devletin yönetim merkezi olarak kullanılmıştır.

Cumhuriyet'in ilanından sonra 3 Nisan 1924'de Mustafa Kemal Atatürk'ün emriyle müze haline getirilmiştir. Geçmişte bahçe ve köşklerle yaklaşık 700 bin metrekarelik bir alana yayılan sarayın müze olan bölümü bugün 45.000 metrekare alanı kaplamaktadır. Sürekli ve geçici sergi salonları ve 80.000 eseri ile dünyanın en zengin saray müzelerinin başında yer alır. Topkapı Sarayı Müzesi günümüzde Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı bulunmaktadır.

- **Dolmabahçe Sarayı**, 19'uncu yüzyıl sultanlarının kış aylarında ikamet ettikleri yer olmuştur. 228 adet odası ve 22 adet misafir salonuyla son dönem Barok ve Rokoko tarzının bir sentezini yansıtmaktadır. Saray seçkin bir Avrupa antika ve mobilya koleksiyonuna sahiptir. Dolmabahçe Sarayı en çok 56 adet kolonla desteklenen ve 4.5 tonluk avizesi bulunan devasa balo salonuyla ünlüdür.
- **Yıldız Sarayı**, Boğaziçi'ne hakim geniş alan üzerine yayılmış, yüksek duvarların çevrelediği avlular içerisinde kalan köşkler, bahçeler kompleksidir. İstanbul'un bu ikinci büyük sarayı günümüze değişik hizmetlere ayrılmış, bölünmüş durumu ile gelmiştir.

Zaman içerisinde Harp Akademileri için kullanılan binalar boşaltılmış, kuzey sınırındaki askeri tesisler halen aynı maksatla kullanılmakta, diğer bölümler ise Yıldız Teknik Üniversitesi, Belediye, Milli Saraylar idaresi, İslam Tarihi Sanatları ve Kùltürleri Araştırması Organizasyonuna tahsislidirler. Saray bahçelerinin büyük bölümü eski köşkleri ve meşhur porselen fabrikası ile Yıldız Parkı adı altında halka açıktır. Sahildeki Çırağan Sarayına da buradan geçen bir köprü ile bağlantılıdır. Yıldız Sarayı Müzesi ve İstanbul Belediyesi Şehir Müzesi de buradadır. Eski marangozhane binasında 1994 yılında tesis edilen Saray müzesinde oyma ve dekorlu ahşap eserler, tahtlar, buradaki özel fabrikada imal edilmiş çeşitli porselen, sarayla ilgili dekoratif objeler sergilenmektedir. 1922 yılından itibaren silahlı kuvvetlerin çeşitli kademeleri tarafından kullanılan Yıldız Sarayı, 1977 yılında Kùltür ve Turizm Bakanlığına bağlanmıştır.

- **Yerebatan Sarnıcı**, 336 adet kolonu ve yüksek, kubbeli tavanıyla önceleri Büyük Saray ve çevre yapıları için su depolama amacıyla kullanılan bir Bizans kalıntısıdır. Harap binalardan elde edilen kolon, sütun, sütun başı ve kaideler kullanılarak inşa edilen sarnıcın simetrisi ve saf ihtişamı oldukça sıra dışıdır. M.S. 532 yılında Justin tarafından inşa edilen yapı, kavernöz derinliklerinin serin kalması açısından özellikle yaz aylarında bir kaçamak yeridir. Kuzey batı köşesinde bulunan iki kolon yukarıdan aşağıya Medusa başları ile desteklenmiştir, ayrıca merkeze yakın konumda bulunan kolonun da gözyaşı tasarımı görünümünde olduğunu da gözden kaçırmamak gerekir.

Çizelge 4.1 : İstanbul'daki müzelere ve milli saraylara gelen ziyaretçi sayıları.

	KTB Müzeleri	Özel Müzeler	Milli Saraylar	Toplamı
2001	3.263.612	0	0	3.263.612
2002	3.007.556	0	0	3.007.556
2003	2.806.943	0	0	2.806.943
2004	3.071.057	0	683.083	3.754.140
2005	5.547.126	1.232.304	908.571	7.688.001
2006	4.281.587	1.829.898	888.356	6.999.841
2007	4.825.465	1.764.397	636.384	7.226.246
2008	6.090.059	1.790.761	1.035.321	8.916.141

İstanbul'daki bakanlığa bağlı müzeler, özel müzeler ve milli sarayların toplam ziyaretçi sayılarına bakıldığında her yıl Türkiye genelinin yarısına sahip olduğu görülmektedir. Fakat bu oran müze sayısı bakımından aynı değildir. Türkiye geneline göre müze sayısındaki düşük yüzde ile ziyaretçi sayısındaki yüksek oranın nedeni İstanbul'un hem Topkapı, Ayasofya gibi evrensel kültür mirasının bir parçası olması hem de ülkenin önemli kesişim odaklarından biri olmasıdır (Bakbaşı, 2010).

Türkiye genelinde Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı müzelerin ziyaretçi istatistikleri toplam müze (KTB müzeleri, milli saraylar ve özel müzeler) ziyaretçi istatistiklerinin yaklaşık %72'sini oluşturmaktadır.

İstanbul'da bulunan bakanlığa bağlı olan müzelerdeki ziyaretçi istatistikleri müzeler arasında eşit bir oranda dağılmamaktadır. Buradan da her müzenin aynı oranda ziyaretçi çekmediği sonucu elde edilmektedir. İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünden elde edilen veriler doğrultusunda, 2009 yılındaki toplam ziyaretçi istatistiklerinde 2,444,956'sı Ayasofya Müzesine, 2,932,429'u ise Topkapı Sarayı Müzesine aittir. İki müze toplamındaki rakam, İstanbul genelindeki ziyaretçi sayısının %87'sini oluşturmaktadır.

Çizelge 4.2 : Kente gelen yabancı turist sayısı ve kültür gezgini oranı.

Yıllar	YabancıTuristler Tarafından Müze ve Saraylara Gelen Ziyaretçi Sayısı	KenteGelen Yabancı Turist Sayısı	KültürGezgini Oranı(%)
2001	1.058.479	2.510.763	42
2002	882.441	2.699.131	33
2003	752.349	3.151.739	24
2004	834.634	3.473.144	24
2005	1.342.180	4.849.353	28
2006	1.059.799	5.346.658	20
2007	1.107.222	6.453.553	17
2008	1.102.811	7.049.234	16

Çizelge 4.2'de, İstanbula gelen yabancılar içerisinde müze gezen, diğer bir ifade ile "kültür gezgini" olarak kabul edilebilecek turistler açısından değerlendirme yapıldığında bu oranın düştüğü gözükmemektedir. 2001 yılında İstanbul'a gelen yabancı turist sayısı 2.510.763'dir. Aynı yıl yabancı turistler tarafından en fazla gezilen Topkapı Sarayı Müzesi'nin yabancı ziyaretçi sayısı 1.058.479'dur.

Dolayısıyla İstanbul’da 2001 yılında en az bir müze gezmiş (Topkapı Sarayı Müzesi) kültür gezgini oranı %42’dir. 2001 ve 2008 yılları arasında İstanbul’a gelen yabancı turist sayısı artmakta fakat kültür gezgini oranı düşmektedir. 2001 yılındaki %42’lik oran 2008 yılında %16’ya gerilemektedir.

Çizelge 4.3 : Türkiye ve İstanbul'daki müze gelirleri.

Müze Gelirleri				
Yıllar	Türkiye	İstanbul	Oranı	İstanbul'un Ziyaretçi Sayısının Oranı
2000	10,308,673	7,641,607	74,13%	37,86%
2001	20,728,685	16,545,229	79,82%	40,13%
2002	26,348,925	21,477,957	81,51%	40,25%
2003	29,256,909	8,112,330	27,73%	34,87%
2004	41,681,687	21,030,841	50,46%	39,67%
2005	53,926,398	43,694,351	81,03%	49,89%
2006	37,543,416	29,435,056	78,40%	46,39%
2007	48,557,798	33,082,319	68,13%	39,59%
2008	64,508,351	52,508,351	81,24%	49,03%

Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü’nün bakanlık bütçesi içindeki payına bakılırsa; 2009 yılında 1.005.896.000YTL’lik bir bütçenin 157.005.270 YTL’sini aldığı görülmektedir. Bu da toplam bütçenin %15’ine sahip olduğunu göstermektedir. Yıllara göre Türkiye’deki müze gelirlerinde de artış görülmektedir. Ancak, İstanbul’daki bakanlığa bağlı müzelerin artan gelirleri ile kıyaslandığında daha düşüktür. 2005 yılındaki Türkiye müze gelirlerinde %29’luk bir artış görülürken, İstanbul’da %107’lik bir artış görülmektedir.

Ayasofya Müzesi ve Topkapı Sarayı Müzesi her sene İstanbul’daki müze gelirlerinin büyük bir çoğunluğu oluşturmaktadır. 2008 yılına ait müzelerin gelir dağılımına bakıldığında iki müze gelirlerinin toplamı İstanbul’daki toplam müze gelirlerinin %91’idir. Aynı yıl müze gelirlerindeki %53’lük artışın temel nedeni Topkapı Sarayı Müzesinin ziyaretçi sayısının 2 katına çıkmış olmasıdır.

Türkiye ve İstanbul’daki müzelerin gelirlerini etkileyen önemli değişimler yaşanmıştır. Bunlardan biri 2005 yılından itibaren müze biletlerindeki yerli yabancı ayırımının kalkması olmuştur. İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünden alınan bilgiler dahilinde bu tarihten itibaren yabancı ücretli ziyaretçilerin girişlerinde artış olmuştur.

Bir diğer değişim 2007 yılından itibaren müzelerde ayda bir kere olmak üzere ücretsiz girişin sağlanmasıdır. Bu uygulamanın ardından müze kart uygulamasına geçilmiştir. Bu uygulamaların müze gelirlerine olan etkisine bakıldığında, 2006 yılında yerli ücretli girişlerinde düşüş yaşanırken, 2007 yılında ücretsiz gün uygulamasıyla beraber yerli ziyaretçi sayısında %60'lık bir artış görölmektedir. Gelirlerde ise bu artış %12'dir. Müze kart uygulaması 2008 yılının haziran ayında başlamıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığından gelen veriler bağlamında 2009 yılında İstanbul'daki müze kart gelirleri 253.548 TL'dir, bu gelir ise İstanbul'daki müzelerden elde edilen gelirin %0.03'ünü oluşturmaktadır. Bu bağlamda, ziyaretçi sayıları ve müze gelirleri müzelerdeki giriş ücretlerinde yapılan çeşitli uygulamalardan etkilenmektedir (Bakbaşı, 2010).

İstanbul, barındırdığı alanların çoğunlukla kültür ve eğlence amacıyla seyahat eden turistleri çekiyor olması dışında aynı zamanda kurumsal turistleri de kendisine çekmektedir. Yerli/yabancı çok sayıda turist iş amacıyla şehre gelmektedir. Finansal merkez olan Levent ve Maslak bölgeleri, Türkiye'nin başlıca büyük şirketleri ve bankalarının merkez binalarına ev sahipliğı yapmaktadır; örneğın, Citibank, Merrill Lynch, LP Morgan, HSBC, ABN Amro, Fortis, ING Bank, BNP Paribas, Societe Generale, Roma Bankası, UniCredit, West LB, Deutsche Bank, Commerzbank gibi. Şişli-Maslak aksı sürekli büyüyen ve değişen dinamik bir görünüme sahiptir (bkz. Şekil 5.4). Şehrin çekim merkezi olması nedeniyle bölgeye yeni proje yatırımları yapılmaktadır. Bu projelere örnek olan projeler; Doğan Grubu'nun inşa ettiğı Şişli Trump Towers, Zorlu Grubu tarafından yapımı devam eden Zorlu Center, Levent'te Eria Partners ve Pramerica ortaklığında yükselen Skymark Tower ve Özdilek Grubu tarafından inşa edilen Özdilek Tower'dır.

Tezin ilerleyen bölümünde yerli pazarın ve uluslararası kaynak sağlayan ölkelerin göreceli etkisini ölçmek için bölgeye doğru yapılan ziyaretlerin bir analizi gerçekleştirilmiştir.

4.3 İstanbul Konaklama Piyasası

Şehir 2010 yılında, Avrupa'ya entegrasyonun bir göstergesi ve uluslararası kültür ve turizm alanındaki artan öneminin sonucu olarak, Avrupa Kültür Başkenti olarak seçilmiştir. İstanbul, son çeyrek asırda sağlam adımlarla büyüyen ekonomik gelişmesi sonucu iş amaçlı seyahat eden kişileri kendisine çekmektedir.

Kış aylarının yumuşak, yaz aylarının sıcak geçtiği iklimsel özelliklerinden dolayı tercih edilen bir merkez konumundadır. Aynı yıl içinde, Türkiye'yi ziyaret eden toplam 28 milyon turistin 7.1 milyonu İstanbul'u ziyaret etmiştir.

İstanbul'a yapılan ziyaret oranı Çizelge 4.4'te sınırlardan geçerek gelen ziyaret şeklinde ifade edilmiştir. Son ay/yıllık dönem boyunca İstanbul'a yapılan yurt içi ve yurt dışı ziyaretlerin oranı, yurt dışı ziyaretlerin %60'ı oluşturması şeklinde ortalama olarak dengede kalmıştır.

Çizelge 4.4 : Sınırlardan gelen ziyaretçi sayıları.

Yıl	Toplam Gelişler	% Değişim	Uluslararası		İç Hatlar	
			Gelişler	% Değişim	Gelişler	% Değişim
2005	7.977	-	4.849	-	3.128	-
2006	9.270	16.2%	5.347	10.3%	3.923	25.4%
2007	10.849	17.0%	6.454	20.7%	4.395	12.0%
2008	11.822	9.0%	7.051	9.3%	4.771	8.6%
2009	12.323	4.2%	7.510	6.5%	4.813	0.9%
2010	12.218	-9,0%	7.165	-4,6%	5.053	5.0%
Toplam						
2005-2010		53.2%		47.8%		61.5%
Bileşik Yıllık Büyüme						
Oranı 2005-2010		8.9%		8.1%		10.1%

Son altı yılda İstanbul'a yapılan yurt içi ve yurt dışı ziyaretçi sayısında %50'lik bir artış olmuştur; ziyaretçi sayısı 2005'de 8 milyonun altındayken 2010'da 12 milyon civarındadır. İstanbul'a yönelik bu arzın tamamı başlıca uluslararası otel zincirlerinin işletmeci olarak bu pazara girmesine yol açmıştır. Ayrıca orta ve uzun dönemde yeni girişler de gerçekleşecektir (bkz.Bölüm 4.6).

Bölge sınır kapılarından geçen yerli ve yabancı ziyaretçi sayısında, 2010 yılında gerçekleşen yerli ziyaretçi oranı dışında, 2005-2010 yılları arasında büyük bir gelişme yaşamıştır. Bu durum, bu raporun incelediği dönemler için, Yıllık Bileşik Büyüme Oranı (YBBO) da %10.1lik bir artışla sonuçlanmıştır. Bu artış öncelikle yerli sektör tarafından yönlendirilmiş olmakla birlikte aynı zamanda daha fazla pazar payı anlamına gelecek şekilde deniz aşırı ülkelere gelen ziyaretlerden de büyük oranda etkilenmiştir.

Gelecekteki sonuçlar ve beklentiler açısından, 2010 ve 2011 yılları Haziran ve Temmuz aylarında bölgeye gelen yabancı turist sayısı yaklaşık olarak 3 ve 3.5 milyon olmuştur. Bu durum, yılın ilk yarısında bir önceki yılın aynı dönemiyle kıyaslandığında, pazarın dinamiklerini ortaya koyacak şekilde, %15.2'lik bir artış anlamına gelmektedir.

Çizelge 4.5'de 2005-2010 yılları arasında İstanbul'da gerçekleşen otellerde gece konaklama sayılarını gösterilmektedir. Bu süreçte yerli ve yabancı turistlerin gece konaklama sayıları ortalamasına bakıldığında, yabancı turist konaklama oranı %95 ve yerli turist konaklama oranı %5 şeklindedir. Uluslararası pazarın ziyaretçilerin büyük çoğunluğunu oluşturduğu ve ciddi bir büyüme potansiyeli gösterdiği görülmektedir. Tezin inceleme dönemi boyunca gecelik konaklama sayısında %9.5'lik bir Yıllık Bileşik Büyüme Oranı (YBBO) kaydedilmiştir.

Çizelge 4.5 : İstanbul'da gerçekleşen gecelik konaklamalar.

Yıl	Otel Gelişleri	% Değişim	Uluslararası		İç Hatlar	
			Gelişler	% Değişim	Gelişler	% Değişim
2005	22.087	-	21.015	-	1.073	-
2006	19.864	-10,1%	18.634	-11,3%	1.230	14,7%
2007	23.464	18,1%	22.189	19,1%	1.275	3,7%
2008	26.931	14,8%	25.717	15,9%	1.214	-4,8%
2009	29.965	11,3%	28.924	12,5%	1.041	-14,2%
2010	34.425	14,9%	33.095	14,4%	1.330	27,7%
Toplam Büyüme						
2005-2010		55,9%		57,5%		23,9%
Bileşik Yıllık Büyüme						
Oranı 2005-2010		9,3%		9,5%		4,4%

İstanbul'un başlıca uluslararası turist çekim kaynakları Almanya, İngiltere ve Amerika'dır. Ortadoğu pazarlarında belirgin bir büyüme oranı görülmektedir.

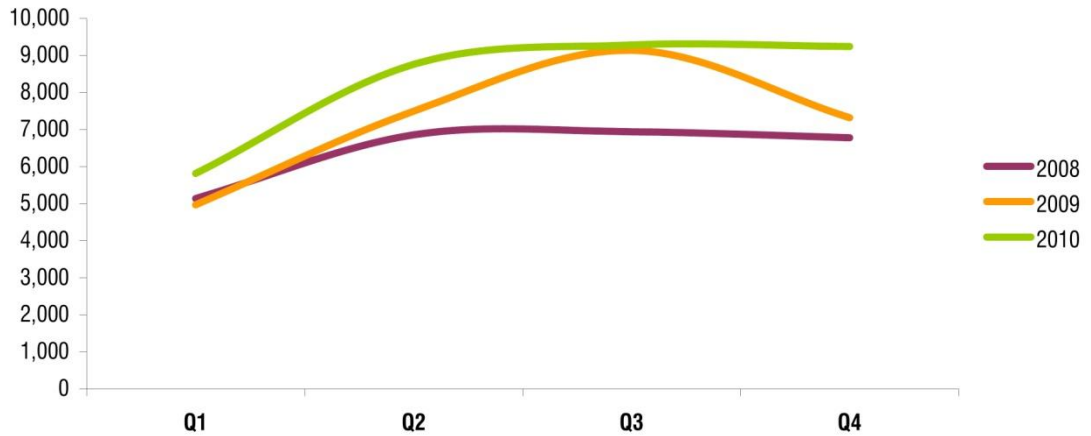
Sınır Geçiş Prosedürlerini düzenleyen birimler bu ülkelerden yapılan giriş-çıkış prosedürlerinin hafifletilmesi yönünde çalışmaktadır. Yerli ziyaretçi sayısının değerlendirilen dönem boyunca, 2008-2009 arasındaki ufak bir azalma hariç, dengede kalmış olmasına rağmen yabancı ziyaretçi sayısında artış meydana gelmiştir.

4.3.1 Sezona bağılı ziyaretçi yapısı

Türkiye geneline zıt olmakla birlikte, İstanbul bir şehir merkezi olarak tipik bir sezona bağılı ziyaretçi yapısına sahiptir; otellerdeki konaklama arzı şu şekilde açıklanmaktadır:

Kış aylarında nispeten düşük seviyelerde başlamakta; yılın ilk aylarında yükselişe geçerek şehirde düzenlenen konferans/kongre organizasyonları ve iş aktiviteleri sonucu Nisan ya da Mayıs aylarında oldukça yükselmektedir.

Yazlık bölgelerin şehirlere oranla daha gözde olduğu yaz aylarında yavaşlamakta; konferans/kongre organizasyonlarının gözde olduğu diğer aylar olan Eylül ve Ekim aylarında yeniden yükselmekte ve yılbaşına yaklaştıkça nispeten sert bir düşüş yaşamaktadır. İstanbul'daki gecelik konaklamaların çeyrek dönemlerdeki dağılımına baktığımızda dönemler arasında küçük farklılıklar gösterse de Şekil 4.1 genel anlamda yukarıda anlatılanlara kanıt teşkil etmektedir.



Şekil 4.1 : Sezona bağılı gecelik konaklamalar.

Kentsel karakteri ve kısa süreli şehir turlarına yönelik odak olma özelliğine rağmen, eğlence amaçlı yapılan turistik ziyaretler sayesinde İstanbul Temmuz ve Ağustos aylarında %65-75 oranında doluluk göstermektedir. Mart/Mayıs ve Eylül/Ekim arası dönemlerde yoğunlaşan konferans arzı, otel doluluğunu yönlendirmektedir.

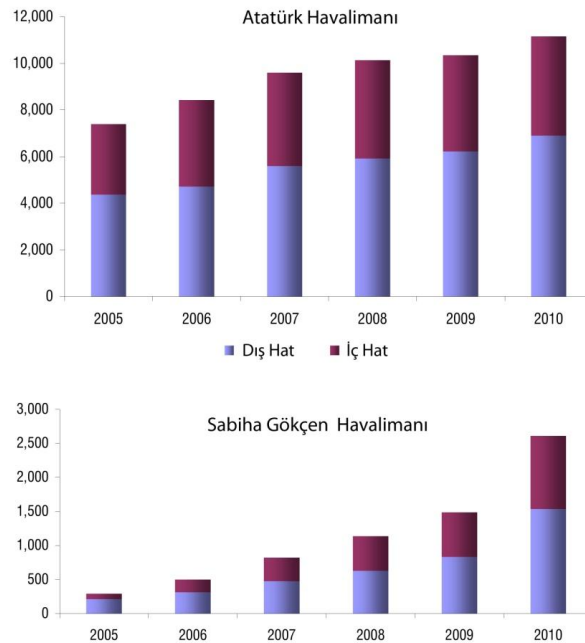
4.3.2 Havayolu trafiği

Havayolu yolcusu sayıları da geçici otel arzı için önemli göstergelerdendir. Havaalanı'nın türü ve konumuyla bağlantılı olmak üzere, havayolu aracılığıyla gelen ziyaretçilerin büyük bir kısmı otelde konaklamayı tercih edebilmektedir.

Yolcu sayısındaki değişimleri gösteren eğilimler aynı zamanda yerel iş aktivitelerini ve bölgenin genel ekonomisini yansıtmaktadır. Avrupa ve Anadolu yakalarında yerleşik olan iki havaalanı İstanbul'a hizmet etmektedir. İstanbul Atatürk Havalimanı şehrin temel havalimanı olmayı sürdürmektedir ve geçtiğimiz on yıl içerisinde sürekli bir büyüme göstermiştir.

1953 yılında kurulmuş olan havalimanı 300 havayolu şirketine ve günde 650-700 uçağa hizmet vermektedir. Atatürk havalimanının taşımacılık yüküne azaltmak adına, Avrupa yakasında bulunan Silivri bölgesine (Atatürk havalimanından 40km uzaklıkta) üçüncü bir havalimanı yapılması planları gündemdedir. Yapımına 2012 yılı ilkbahar aylarında başlanması planlanmaktadır. Anadolu yakasında bulunan Sabiha Gökçen Havalimanı ise düşük-ücretli uçuşları ağırlamakta ve çoğunlukla yurt içi uçuşlarda kullanılmaktadır. Havalimanı faaliyete 2001 yılında girmiş olup, geçtiğimiz yıllarda 42 ülkeye uçuşları destekleyerek ciddi bir büyüme göstermiştir.

Son altı yıl boyunca İstanbul'da bulunan bu iki havalimanının, sözleşmeli ve tarifeli uçuşlar birlikte, uluslararası yolcu karşılama oranlarını incelenmiştir (sözleşmeli ve tarifeli uçuşlar ile birlikte). Görüleceği üzere, gelen yolcu sayısında 2005 ten bu yana sürekli bir artış söz konusudur. Bu artış, hükümet tarafından yönetilen güçlü pazarlama kampanyalarına, turizm sektörünün ekonomisini güçlendirmek ve bu sektörde iş alanları yaratmak üzere izledikleri politikalara dayanmaktadır.



Şekil 4.2 : Hava yolu ile gelen yolcu sayısı 2005-2010.

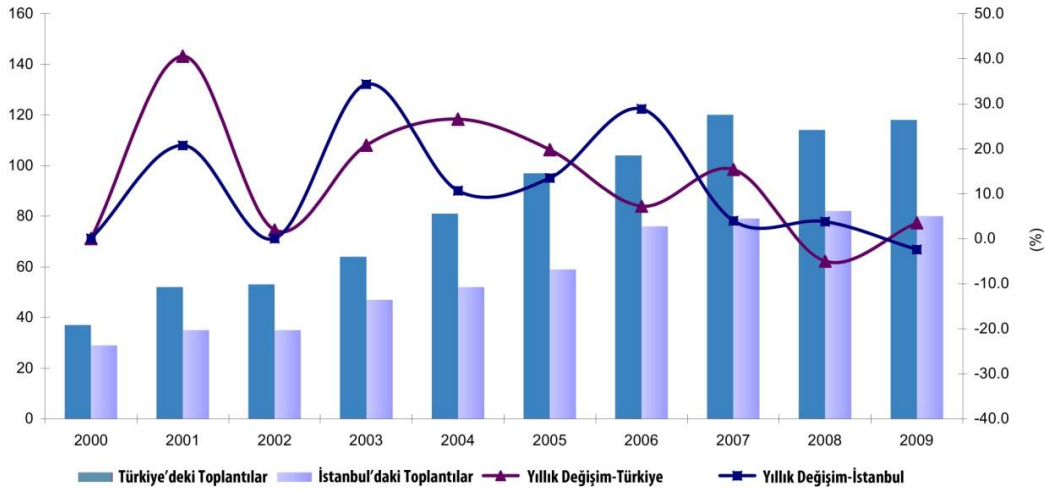
4.4 Kongre Merkezleri

Şehirde bulunan konferans ve kongre alanları, TTKA olarak anılan ve ‘toplantılar, teşvikler, konferanslar ve sergiler’ amacıyla seyahat eden turist yapısını kendisine çekme konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Bu bölümün yarattığı arz, öncelikle yerel, bölgesel ve uluslararası şirketlerin düzenlediği eğitim seminerleri, konferanslar, ürün tanıtımları ve küçük toplantılar ve ikincil olarak konferans merkezleri, otellerin toplantı salonları, üniversiteler gibi alanlarda düzenlenen teşvik ve dernek toplantıları yoluyla oluşmaktadır.

Uluslararası Kongreler ve Toplantılar Birliği’ne (ICCA) göre, Avrupa’da 2009 yılında 4.500’den fazla uluslararası toplantı gerçekleştirilmiştir. Toplantı düzenleyen merkezlerde Avrupa sıralamasına göre, önde gelen toplantı merkezleri, Viyana, Berlin, Paris, Barselona ve bunları takiben Budapeşte, Lizbon ve Amsterdam’dır. Özellikle Viyana, 2008 yılında Paris’in birinci olması hariç, son beş senedir uluslararası toplantıların düzenlendiği en cazip şehir konumundadır.

Günümüzde İstanbul, çeyrek asır önceki düşük sıralaması göz önüne alındığında, TTKA işletmeleri tarafından oldukça iyi bilinen bir merkez konumundadır. Lüks otellerin pek çoğu çeşitli sayıda toplantı ve konferans alanları sunmaktadır. Ayrıca dünya çapında konferansları çekebilecek kapasitede olan kongre ve fuar merkezleri de bulunmaktadır. Şekil 4.3’de, Türkiye ve İstanbul’u ilgilendiren uluslararası toplantı pazarına dair istatistiksel verileri göstermektedir. Görüleceği üzere tüm Türkiye’nin uluslararası TTKA segment toplantılarının %70’inin İstanbul’da gerçekleştiği görülmektedir.

İstanbul, ICCA tarafından kaydedilen toplantıları ağırlama konusunda, tüm dünya şehirleri arasında 17’inci ve Avrupa’daki 13’üncü sıradadır. Bununla birlikte, İstanbul toplantı başına ortalama katılımcı sayısı değeri açısından 2009 yılından beri dünya sıralamasında 4’üncü sıradadır. Toplantı başına katılımcı ortalaması dünya genelinde 650 iken bu sayı İstanbul için 1.250’dir.



Şekil 4.3 : Türkiye ve İstanbul uluslararası toplantı istatistiği.

İstanbul'daki kongre merkezleri

Yeni yerler ve kültürleri tanıma isteği ve modernleşen ülke koşullarının da etkisiyle Türkiye bir çekim merkezi haline gelmekte ve en fazla tercih edilen turizm merkezlerinden biri olmaktadır. Buna paralel olarak bir çok Avrupa şehrine 2-3 saatlik uçuş mesafesi ile İstanbul en çok tercih edilen fuar ve konferans merkezlerinden biri haline gelmektedir.

İstanbul'da 2010 yılında gerçekleşen 109 kongrenin 70'i uluslararası rotasyona sahip dünya kongresi, 38'si Avrupa Kongresi ve 1 tanesi Asya- Pasifik toplantısıdır. İstanbul'da gerçekleşen kongrelerin aylara göre dağılımına baktığımızda; Nisan, Mayıs, Haziran, Eylül, Ekim aylarında kongrelerin yoğunlukla gerçekleştiğini görülmektedir. Yoğunluk açısından bu dönemi Temmuz, Ağustos ve Kasım ayları takip etmiş ve kongrelerin en az gerçekleştiği aylar Ocak, Şubat, Mart ve Aralık ayları olmuştur. Bu kongrelerin tahminen % 40'ı kongre merkezlerinde, % 50'si otellerde ve % 10'u üniversitelerde düzenlenmiştir.

Çizelge 4.6, İstanbul'da ki başlıca kongre merkezlerini göstermektedir; bu merkezlerdeki toplam kapasite 26.203 kişidir. Bu kongre merkezleri ağırlıklı olarak Kongre Vadisi'nde konumlanmış olsa da eski kent merkezinde ve havaalanı bölgesi gibi merkezi iş alanlarında da konumlanmaktadır. Birleşmiş Milletler İnsan Yerleşimleri Konferansı (Habitat II), Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Teşkilatı Zirvesi, OSCE9 ve 17. NATO Zirvesi son dönemde İstanbul'da gerçekleştirilen önemli toplantılardan bazılarıdır.

Çizelge 4.6 : İstanbul'daki kongre merkezleri.

Otel	Konum	Kapasite (kisi)	Alan(m2)
<u>Conrad</u>	Beşiktaş	550	1.607
Çırağan Kempinski	Beşiktaş	650	2.021
Swiss Bosphorus	Maçka	840	3.738
Merit Antique	Beyazıt	220	335
Akgün Otel	Fatih	855	1.200
Büyük Tarabya	Tarabya	200	1.013
Hilton	Harbiye	550	2.510
İstanbul Princess	Maslak	500	3.300
Hyatt Regency	Taksim	380	1.023
Ceylan InterContinental	Taksim	670	2.200
Eresin Topkapı	Topkapı	450	2.000
The Marmara	Taksim	500	2.500
Polat Renaissance	Bakırköy	228	225
Holiday In Crown Plaza	Bakırköy	520	1.870
Klassis	Silivri	380	1.700
Dedeman	Esentepe	520	780
Divan	Taksim	520	750
Büyük Sürmeli Oteli	Gayrettepe	580	600
Ortaköy Princess	Ortaköy	4.380	5.256
Çınar Otel	Yeşilköy	390	468
Marin Otel	Silivri	1.170	1.406
Radisson SAS	Sefaköy	1.030	1.236
The President Otel	Eminönü	540	726
The Plaza Otel	Beşiktaş	165	265
Zürih Oteli	Laleli	400	480
ICEC Lütfi Kırdar	Harbiye	9.015	4.876

4.5 İstanbul Turizmi İçin Altyapısal Geliştirmeler

Türkiye’de turizmde kitle turizmine yönelik gelişmeler ve turizm planlamasına parçacı yaklaşımlar sonucunda; aşırı yığılma, çarpık kentleşme/yapılaşma, altyapı yetersizliği ve çevre sorunları ortaya çıkmaktadır. Bu olumsuz yapılanmayı olumlu yönde değiştirebilmek için Türkiye Turizm Stratejisi kapsamında bütüncül politika, strateji ve uygulamaya dönük yaklaşımlar yer almaktadır (bkz. Bölüm 3.3).

Çalışma kapsamında, kıyı alanlarında turizm potansiyeli yüksek olan alanların ‘Turizm Kentleri’ şeklinde bölgesel ölçekte ve özel sektör yatırımlarını özendirici ‘arazi geliştirme modeli’ anlayışında planlanması ve geliştirilmesi söz konusudur.

Bu şekilde sadece kıyı şeridi değil kıyı gerisindeki alanların ve hatta yerleşmelerin bir bütün olarak planlanması, turizm çeşitliliğinin arttırılması, mevcut yerleşmelerin iyileştirilmesi ve dönüşümlerinin sağlanması da mümkün olabilecektir. Bu politikalar, turizm sektörünün sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından önemlidir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2012).

Günümüzde şehrin alt yapısı, hem TEM otoyolunda oluşan aşınma hem de Asya tarafında yaşayıp Avrupa yakasında çalışan vatandaşların sürekli olarak yer değiştirmesi sonucu oluşan ciddi bir trafik sorunu ile mücadele etmektedir. Trafik sorunu köprünün boğazın her iki yakasındaki kesimleri için son derece doğrudur. Şehir büyümeye devam ettiği sürece alt yapısının da geliştirilmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

Aşağıda şehrin genişlemesine dair belirgin örnekler ve altyapının geliştirilmesi zorunluluğuna yönelik gerekçeler belirtilmiştir.

- Şehrin Avrupa yakasının batıya doğru genişlemesi,
- Anadolu yakasında konut ve ofis yapılarının artması,
- Sabiha Gökçen Havalimanı’nın ve çevre kırsal bölgenin gelişmesi,
- Atatürk Havalimanı’nın daha fazla genişleyecek yeri kalmadan tam kapasiteyle çalışması (Avrupa yakasında üçüncü bir havalimanı kurulması planlanmaktadır),
- Eski İstanbul ve Boğaz’daki (Beşiktaş, Taksim) yoğun bina yapısı,

- Daha fazla sayıda ofis ve konut alanı sağlanması ve kiraların daha düşük olması sonucu, başlıca işletmelerin Anadolu yakasına doğru kayması,
- Temel işletme merkezlerinin Anadolu yakasında Ümraniye-Ataşehir bölgesinde olmasına yönelik şehir planlama kararları (önerilen yeni finans merkezi),

Aşağıda, ziyaret artışına ve gelecekteki otel arzına yönelik olarak şehrin canlılığı üzerinde belirgin etkileri olacağı öngörülen, İstanbul için tasarlanan ulaşım projeleri yer almaktadır (İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 2011,2012).

- Şehir içerisinde yeni ilgi odaklarının yaratılması: toplantı ve alışveriş merkezleri,
- Kaynaklardaki artışlarla birlikte, otel pazarının Avrupa ve Anadolu yakalarında alt-pazarlar oluşturması,
- Altyapısal gelişmeler-iyileştirmeler,
- Metrobüs hattının uzatılarak transit hat yaratılması,
- Kuzeyde yapılması planlanan üçüncü köprü projesi,
- Trafik yükünü azaltacak sekiz adet tünel inşasının planlanması,
- Metro hatlarının genişletilmesi, yeni metro hatlarının planlanması,
- Marmaray projesi ile Avrupa ve Anadolu arasında tren yolu hattı,
- Atatürk havalimanının taşıma yükünü azaltmak üzere Avrupa yakasında üçüncü bir havalimanı yapımı projesi,

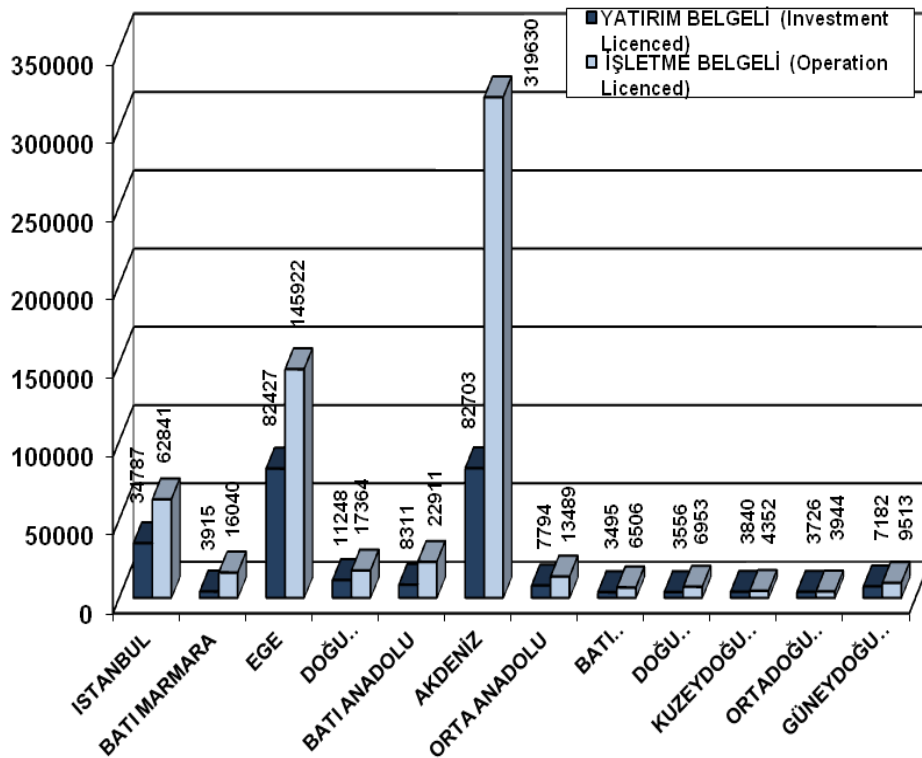
İstanbul'un ekonomik ve siyasal ortamı hakkında önceki bölümlerde yapılan incelemeler doğrultusunda, İstanbul'un Türkiye'nin otel yatırımı açısından potansiyelini sürdürmesi ve olumlu ekonomik gelişimi şu faktörlerle vurgulanmaktadır;

- Türkiye'nin anahtar konumda olan tüm bölgelerine temas eden 2023 Turizm Stratejisi,
- İstanbul'un Türkiye'nin uluslararası hava ulaşımı merkezi olması,

- Havayolu aracılığıyla gelen yolcu, uçuş rotaları ve havayolları (düşük ücretli havayolları dahil) sayısındaki sağlam artışlarla birlikte, ulaşım sisteminde şehir çapında yapılan bir dizi geliştirme çalışması,
- Kültürel ve ulusal ilgi merkezlerinin çeşitliliği; şehrin farklı yaş grupları ve seyahat amaçları için uygun olması, canlı gece hayatı, işletmelerin ve konferans merkezlerinin bağlantısı,
- Uluslararası ziyaret oranının büyümesini destekleyen şekilde, büyüyen uluslararası otel markalarının varlığı,
- Uluslararası yatırımların artması ve uluslararası şirketlerin İstanbul'da bürolarının bulunması, mevcut işletme alanlarının hem Avrupa hem de Anadolu yakasında sayısının artması,

4.6 İstanbul'da İnşası Devam Eden Oteller

İstanbul Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü verilerine göre, İstanbul'da Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan işletme belgeli 62.841, yatırım belgeli 34.787 olmak üzere toplam 97.628 adet yatak kapasitesi bulunmaktadır.



Şekil 4.4: İstanbul yatırım ve işletme belgeli yatak kapasitesi,2010.

İstanbul’da inşası devam eden, yatırım belgeli olan 34.787 adet yatak kapasiteli konaklama tesislerine ait marka bilgileri ve konumları aşağıda belirtilmektedir. İstanbul’da inşası devam eden otelleri Avrupa yakası otelleri ve Anadolu yakası otelleri olarak ayırmak mümkündür.

4.6.1 Avrupa yakası otelleri

Avrupa Yakası’nda 30 adet otelin inşası devam etmektedir. Bu oteller ağırlıklı olarak Geleceksel MİA ve Bütünleşme Bölgeleri içinde yer almaktadır (bkz. Şekil 5.3).

İşletme markası belli olan oteller marka ismiyle belirtilmiştir; hangi marka tarafından işletileceği belli olmayan oteller ise proje isimleriyle ifade edilmektedir.

- . Diamond of İstanbul-Maslak
- . Bomonti Turizm Kompleksi
- . Ramada İstanbul Maslak
- . Grand Tarabya Otel Tarabya
- . Verdi Palace -Beşiktaş
- . Arı Otel-Beşiktaş
- . Palmali Bakü -Beşiktaş
- . Orjin Pera1 Otel-Beyoğlu
- . Orjin Pera 2 Otel Beyoğlu
- . Donizetti Palas-Beyoğlu
- . Ortaköy Townhouse-Ortaköy
- . Savanora Hotel-Büyükçekmece
- . Crown Plaza-Bayrampaşa
- . Onur Alpozan Otel-Fatih
- . Holiday Inn Express-Bayrampaşa
- . Gold Star Hotel-Fatih
- . Vilayet Otel Karacabey
- . Quantum Hotel-Bağcılar

- . Rota Otel-Bağcılar
- . Focus Hotel- Esenler
- . Porto Viata-Eyüp
- . The Green Park Hotel Eyüp
- . Ulubaba Oteli-Silivri
- . Premier Vista -Silivri
- . Ataköy Otel-Bakırköy
- . Adela Florya Hotel- Küçükçekmece
- . Alrazi- Küçükçekmece
- . Sonkar Otel-Avcılar
- . Beynova-Beylikdüzü

4.6.2 Anadolu yakası otelleri

Anadolu Yakası'nda inşası devam eden 15 adet otel bulunmaktadır. Anadolu Yakası'ndaki oteller Pendikte yoğunlaşmakta olup, Kadıköy-Maltepe hattı da otel yatırımları için talep görmektedir.

- . The Green Park -Pendik
- . Mir Club Country-Pendik
- . Kuttim Hotel – Pendik
- . Divan İstanbul –Pendik
- . Dedeman- Bostancı
- . Silence İstanbul Hotel-Kadıköy
- . Corner Hotel-Kadıköy
- . Kalamış Otel-Kadıköy
- . Altunizade Princess -Üsküdar
- . Özdil Oteli-Şile
- . Hilton Garden Inn -Maltepe

. Cevahir Maltepe Hotel-Maltepe

. EEG Otel-Beykoz

. Tuzla Yelken Otel -Tuzla

. Marist Otel-Kartal

5. İSTANBUL MERKEZİ İŞ ALANLARI GELİŞİMİ

Merkezi İş Alanları, büyük kentlerin merkezlerinde ticaret ve hizmet fonksiyonlarının en yoğun olduğu bölgelerdir. Merkezi İş Alanları genelde kentin en yüksek yoğunluklu alanlarıdır ve kuvvetli ulaşım bağlantıları ile kentin en ulaşılabilir noktalarında yer almaktadırlar. Bundan dolayı Merkezi İş Alanlarında konumlanan oteller kurumsal sürekli müşteriler için en çok tercih edilen yerlerdir.

İstanbul'daki otel pazarını 3 kategori altında incelemek mümkündür:

- Kent Merkezinde Bulunan Oteller: Kongre Vadisi ve Boğaz sahil şeridi
- Eski Kent Merkezi ve Atatürk Havaalanı Çevresinde Bulunan Oteller: Eminönü, Sultanahmet, Yeşilköy
- Merkezi İş Alanında Bulunan Oteller: Şişli, Gayrettepe, Levent, Maslak

Bu bölümde, İstanbul Merkezi İş Alanları tanımlanacaktır. Metropoliten Alt Bölge Nazım Planı ve Çevre Düzeni Planı doğrultusunda Merkezi İş Alanlarının ve Şişli İlçesi'nin gelişiminden bahsedilecektir. Şişli-Mecidiyeköy bölgesinin İstanbul içindeki güçlü ve zayıf yanları, fırsatları ve tehditleri açıklanacaktır.

5.1 1995 Metropoliten Alan Alt Bölge Nazım Planı Çerçevesinde İstanbul MİA'nın Gelişimi

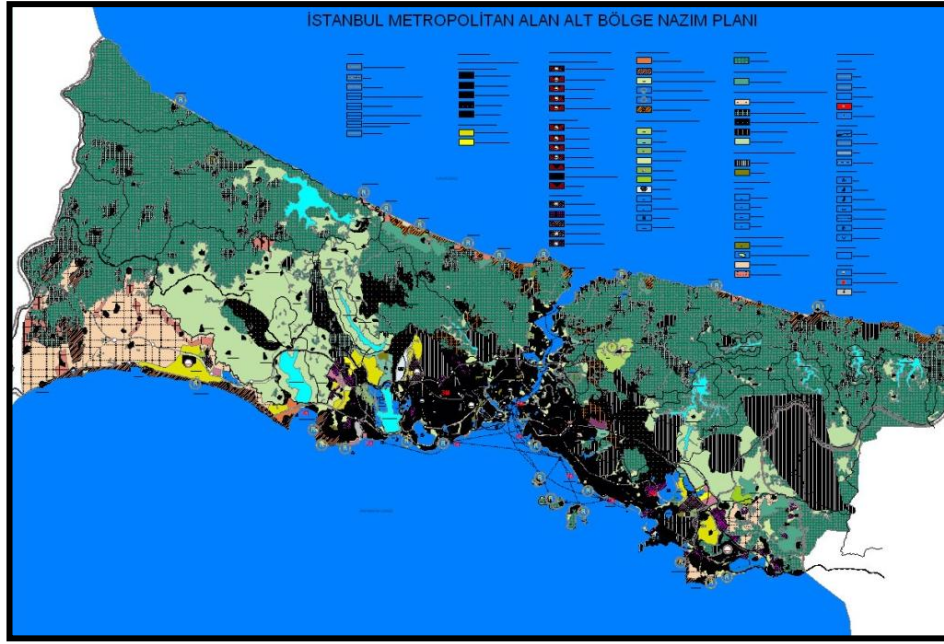
1990'lı yıllarda daha önce merkezden saçaklara doğru kayan sanayi kullanımlarının yanı sıra konut alanları da merkezden saçaklara doğru genişlemeye başlamıştır. Eski İstanbul nüfusunun yaşadığı ve eski yerleşimlerin bulunduğu merkezi bölgeler ise bu oluşum içinde yıkılıp göreceli olarak daha yoğun ve ticari-hizmet fonksiyonlu bölgeler haline dönüşmüştür. Bu dönüşüm 1/50.000 ölçekli Metropoliten Alan Nazım Planının onaylanması ile hız kazanmıştır.

1994'te Metropolitan Alan Nazım Plan tamamlanarak onaylanmış, 1994 yılındaki yerel seçimlerden sonra 1/50.000 ölçekli Nazım Planın revizyonu için yeni bir yapılmaya girilmiş ve bu çalışmaların sonucunda hazırlanan 1/50.000 ölçekli İstanbul Metropolitan Alan Alt Bölge Nazım Planı 1995 Kasım'da Büyükşehir Belediyesi tarafından onaylanmıştır.

Bu planın üç temel stratejisi bulunmaktadır; birincisi metropolitan alan alt bölge bütününde özellikle yeni yerleşmelerin konut-iş ilişkilerinin rasyonel bir biçimde çözülerek planlanması ve eski dokuda sağlıklı olmayan bu ilişkilerinin bir program çerçevesinde iyileştirilmesidir.

İkincisi Metropolitan alan alt bölge bütününde nüfus desantralizasyonunun sağlanabilmesi için kanat çekim merkezleri önerilmiştir. Bunların birinci derece merkezler olarak gelişmelerinin sağlanması, kent makroformunun lineer ve belli bir kademelenme çok merkezli gelişiminin oluşturulması ve üçüncü olarak da İstanbul bütünü içinde yapılan analizler doğrultusunda yaşanabilir yoğunlukların merkezden dışa doğru tedricen azaltılması ve merkez yoğunluğunun düşürülmesidir.

İstanbul tarihi boyunca, ticaret kontrol ve koordinasyon merkezi olmuştur ve bu kavramlara yönelik fonksiyonlar bugün Merkezi İş Alanı olarak adlandırdığımız alanlarda kendini göstermiştir. İstanbul Merkezi İş Alanı sırasıyla Bizans döneminden itibaren Eminönü- Beyoğlu bölgesinde yer almıştır ve tünel ve tramvayın yapılması ile Galata ve Beyoğlu'na doğru gelişmiştir. Sonrasında Şişli ve Beşiktaş bölgesini içine almış 1990'lar itibarıyla de Şişli- Maslak aksı kentin modern Merkezi İş Alanı haline gelmiştir. Şişli-Maslak hattı kentin en çok geliştiği bölgedir ve gayrimenkul yatırımlarının çekim merkezi konumundadır. 1990'ların sonuna kadar MİA sınırları yanı sıra Kadıköy'ün birinci derece alt merkez olarak geliştiği ve tüm Doğu yakasını, hinterlandı altında bulundurduğu anlaşılmakta, Üsküdar'ın ise, ikinci derece alt merkez olarak bir hinterlandı olduğu gözlenmektedir. Batı yakasında ise tüm İstanbul Metropolitan Alanı'nı etkisi altına alan MİA'nın bulunması nedeni ile, 1990'ların sonuna kadar birinci derece merkez olan Bakırköy'den sonra ikinci derece bir alt merkez gelişmemiştir (Çoban, 2010).



Şekil 5.1 : İstanbul Metropolitan Alan Alt Bölge Nazım Planı.

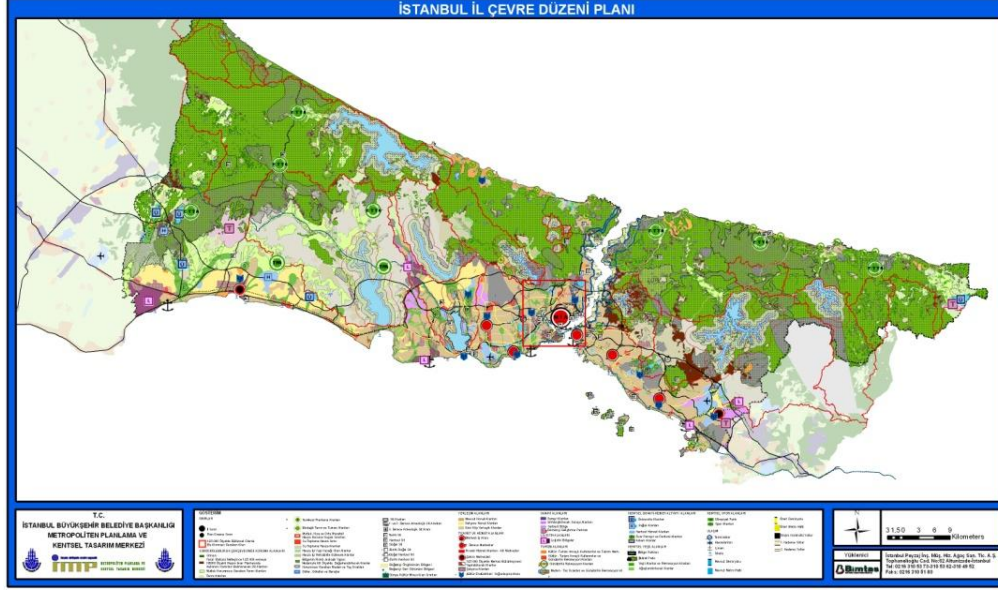
5.2 2009 Çevre Düzeni Planı Çerçevesinde İstanbul MİA Gelişim Stratejileri

21. yüzyılın başlangıcı ile birlikte İstanbul Merkezi İş Alanları ve alt merkezleri etkinliklerini ve gelişimini daha da arttırmıştır. Merkezi İş Alanlarında yer alan otel, ofis, alışveriş merkezi ve konut projeleri sayılarında hızlı bir artış gerçekleşmiştir.

En hızlı gelişim Şişli- Zincirlikuyu- Levent- Maslak aksında gerçekleşmiştir. Yeni üretilen projelerin gelişimi, azalan arsa stoğu sebebiyle önümüzdeki yıllarda bölgenin devamı olan ve metro hattı uzatılan Seyrantepe ve Kağıthane bölgelerine uzanacağı öngörülmektedir. İkinci derece merkezi iş alanı alt bölgeleri Avrupa yakasında Basın Ekspres Yolu üzerinde planlanmıştır ancak gelişimi, üretilen projelerin alansal stokları ve doluluk oranları Büyükdere aksına göre düşük kalmaktadır.

Anadolu yakasında ilk gelişen MİA alanları Kozyatağı, Kavacık ve Altunizade bölgeleridir. Ancak bu bölgelere talebin daha düşük olması ve planlama kısıtlamaları nedeni ile bu bölgelerde de gelişim hızı ve yapı stoğu, Büyükdere aksına göre düşük kalmıştır. Anadolu yakasının MİA alanı olarak gelişen diğer bölgesi Ümraniye-Tepeüstü alanıdır, eski sanayi alanlarının Büyükdere aksında olduğu gibi otel, ofis, konut ve alışveriş merkezi alanlarına dönüşmesi ile ve farklı ulaşım akslarına yakın ve erişilebilir olması sebebiyle Anadolu yakasında hızlı gelişen merkezi iş alanıdır.

İstanbul Merkezi İş Alanlarının kademelenmesi ve gelişim stratejileri için 2009 yılında onaylanan Çevre Düzeni Planında aşağıdaki kararlar alınmıştır. Çevre Düzeni Planı'nda, İstanbul'da belli iş sahalarının yoğunluk kazandığı alanlar merkez ve alt merkez düzeylerine göre değerlendirilmiştir.



Şekil 5.2 : İstanbul İl Çevre Düzeni Planı 2009.

Ticaret ve hizmet faaliyetleri açısından en yoğun aksların, Anadolu Yakası'nda Kadıköy'ün merkezinden başlayan merkez Bağdat Caddesi aksı, son dönemde gelişen Kozyatağı, Üsküdar- Altunizade- Ümraniye- Alemdağ Caddesi hattı ve Fatih Sultan Mehmet Köprüsü'nün yapımından sonra hareketlenen Kavacık olduğu tespit edilmiştir.

Avrupa Yakası'nda ise baskın bir şekilde ortaya çıkan aksın Şişli- Maslak- Büyükdere Caddesi- Beyoğlu- Eminönü hattı olduğu ve Avrupa Yakası'nda ortaya çıkan diğer merkez bölgelerin Topkapı ve Bakırköy'de yer aldığı görülmüştür. Ayrıca Basın Ekspres Caddesi, Büyükçekmece merkezi ve kısmen Sarıyer öne çıkan diğer alt merkezler olarak değerlendirilmiştir.

5.3 Merkezi İş Alanı ve Bütünleşme Bölgesi – MİA

Büyükdere aksı boyunca Maslak'a kadar uzanan mevcut MİA ile MİA'nın batı yönünde, Topkapı-Maltepe-Bayrampaşa'yı kapsayan alana doğru gelişebileceği alanlar ve Atunizade MİA ve Bütünleşme Bölgesi olarak tanımlanmıştır.

Merkezi İş Alanı (MİA) ve Bütünleşme Bölgesi; Merkezi İş Alanı'ndaki fiziksel yapılaşmanın mekana kademeli bir şekilde dağılmasını, işlevsel bütünlüğün ve fonksiyonel erişebilirliğin optimizasyonunu sağlayan, merkezi iş alanı ile bütüncül olarak ele alınması gereken ticaret ve hizmet ağırlıklı alan bütünü olarak tanımlanmıştır.

Geleneksel Merkez olarak tanımlanan Tarihi Yarımada ve Beyoğlu ile Ticaret, Turizm, Kültür ve Konut Alanı olarak tanımlanan Üsküdar-Kadıköy geleneksel merkezleri de MİA ve Bütünleşme bölgesi içinde yer almaktadır.

Finans, sigorta, gayrimenkul yatırımı ve danışmanlığı, muhasebe, hukuk danışmanlığı, reklamcılık, mühendislik, mimarlık gibi hizmetlerde İstanbul'un bölgesel (Ortadoğu, Doğu Avrupa, Balkanlar, Kafkasya, Orta Asya, Doğu Akdeniz) merkez işlevine ulaşması hedeflenmektedir.

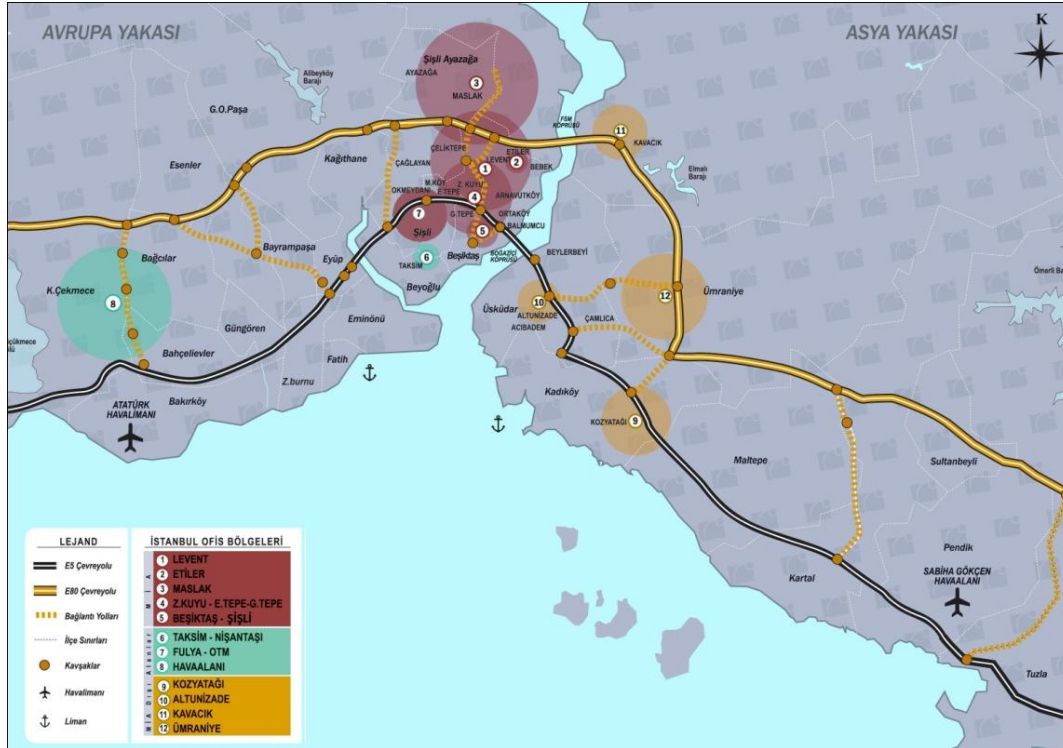
Plansız/planlı' bir 'prestij' merkezi olarak gelişen mevcut MİA'nın (Büyükdere Maslak aksı) plansız ve/veya plan bütünlüğüne aykırı gelişmelere terk edilmesi yerine, gelişiminin kontrol edilebilmesi amacıyla iyileştirilmesi gerekmektedir.



Şekil 5.3 : Merkezi iş alanı ve bütünleşme bölgesi.

Merkezi İş Alanları; metropoliten ekonomilerde üst düzey hizmetler olarak tanımlanan iş hizmetlerinin yoğunlaştığı ve yerelin dünya ekonomisi ile bütünleştirildiği bölgeler olarak tanımlanmıştır.

İstanbul'da çok merkezli bir yapı vardır. Hizmet faaliyetlerinin yoğunlaşma ve dağılma örüntüleri incelendiğinde, Avrupa ve Anadolu Yakaları farklı nitelikte merkezler aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (Propin Gayrimenkul Yatırım Danışmanlığı, 2012).



Şekil 5.4: İstanbul MİA haritası.

5.4 Şişli-Mecidiyeköy Merkezi İş Alanı

Mecidiyeköy merkezi iş alanı GZFT analizi

Mecidiyeköy otel pazarının şu an karşı karşıya olduğu, güçlü ve zayıf noktaları, fırsatları ve tehditleri, İstanbul ile kıyaslanarak gösterilmektedir.

Güçlü yanlar

Yaya-Araç Akışının Kuvvetli Olması

Merkezi İş Alanları İçinde Doygunluğa Ulaşmamış Olması

Eski Şehir Merkezlerine Olan Yakınlığı

Ticari İşletmelerin Yoğun Olduğu Bir Bölge Olması

Transfer Merkezi Olarak Gelişmesi

Yeni Kavşak ve Yol Düzenlemeleri İle Kimlik Değiştirmesi

Zayıf yanlar

Araç Trafığının Yoğun Olması

Gecekondu Alanlarının Bulunması

Eski Yapı Stoğunun Fazla Olması

Alt Yapının Mevcut Haliyle Yüğü Kaldıramaması

Nitelikli Konut Projelerinin Yetersiz Olması

Fırsatlar

Bölgenin Kongre Merkezi Olarak Gelişim Göstermesi

Bölgeye Gelen Ziyaretçi Sayılarındaki Artış

Çevrede Yeni Merkezlerin Oluşması- Bomonti

Yeni Karma Kullanımlı Yatırımların Planlanması

Kuvvetli Doğrudan Sermaye Akışı

Olumlu Ekonomik Koşullar, GSYİH Büyümesi

Tehditler

Küresel Ekonomik Kriz

Altyapı projelerinde yaşanacak gecikmeler

Piyasadaki otel oda arzında yaşanacak artış

Deprem riskinin oluşu

Şişli Mecidiyeköy bölgesi eski şehir merkezlerine olan yakınlığı ve transfer merkezi olarak gelişim göstermesi gibi nedenlerle tercih edilen bir merkez konumundadır. Bölgeye gelecek olan alt yapı yatırımlarının gecikmesi ve/veya yetersiz kalması gibi nedenlerle bölgeye gelecek olan yatırımların geliştirme süreci uzasa da; çevrede yeni merkezlerin oluşması ve bölgede yeni karma kullanımlı projelerin inşası yatırım fırsatlarını arttırmaktadır.

Küresel ekonomik kriz tüm dünyada doğrudan sermaye yatırımlarında aksaklıklara sebep olmuştur ancak olumlu ekonomik koşullar ve GSYH büyümesi Türkiye ve İstanbul için oluşan tehditleri kontrol altına almaktadır.

6. ŞİŞLİ-MECİDİYEKÖY MERKEZİ İŞ ALANI OTEL PAZARI ANALİZİ

Pazar arz ve talep ilişkisinin, otel yatırımlarının işletme performansı üzerinde doğrudan etkisi vardır. Bunun bütünleyici bir bileşeni de rakip otellerin talep verileridir. Bu bölümde, bölge otellerinin doluluk oranı, ücret yapısı, pazar yönelimi, bağlı zincir kuruluşları, konumu, tesisleri, senaryoları, marka prestijleri ve kaliteleri incelenerek rekabet analizleri yapılacaktır. Ayrıca bölgeye yeni gelecek bir yatırım için otel talebi, doluluk oranı ve ortalama ücret analizlerine yer verilecektir.

6.1 Rekabet Pazarı

Bir bölgenin rekabet ortamının değerlendirilebilmesi için aşağıda belirtilen şu aşamalar takip edilmelidir (Miles,1996).

- Bölgedeki otel tesislerinin tespit edilerek hangisinin söz konusu otel yatırımı ile doğrudan ya da dolaylı rekabet halinde olduğunun belirlenmesi,
- Öngörülemeyen bir gelecekte pazara ilave otel odalarının girip girmeyeceğinin saptanması (yıpranma ağı),
- Pazardaki mevcut otel odası sayısının belirlenmesi,
- Her bir rakibe ait ücret yapısının analizi
- Genel doluluk oranlarının saptanması,
- Pazar yönelimi senaryolarının gözden geçirilmesi,

Tez çalışması kapsamında ve mevcut otellerin yönetimlerinde bulunan temsilcilerinin yorumları göz önüne alınarak, Mecidiyeköy MİA’da planlanacak bir otel yatırımının birincil rakibi olarak öngörülen rakipler belirlenmiştir (bkz. Bölüm 6.1.1). Bu otellerin fiziksel özellikleri, gecelik konaklama ücretleri, doluluk oranları, oda başına gelirleri (RevPAR) ve pazar yönelimleri analiz edilerek rekabet ağırlıkları belirlenmiştir.

Bunun dışında sekiz otelin de ikincil rakipler olması öngörülmektedir. Bu otellere ait tesisler, ücret yapıları ve pazar yönelimleri onların birincil rakip kategorisi dışında olmasına yol açmıştır.

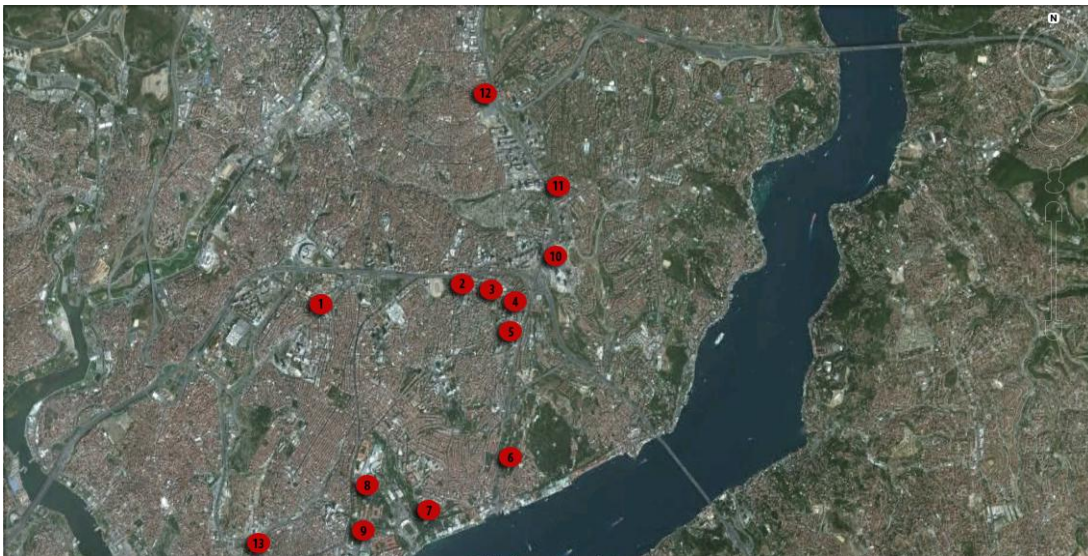
Yine de kısmen rekabet edebileceklerdir. İkincil rakiplerin her birinin oda sayılarının ortalama ağırlığı hesaplanmıştır; gecelik oda fiyatları, genel doluluk oranları ve oda başına gelirleri (RevPAR) ve Pazar yönelimleri analiz edilerek rekabet ağırlıkları belirlenmiştir.

Rekabetçi yapının tanımlaması

Mevcut otellerin ürün yapıları kalite ve hizmet açısından yüksek kalitede olmakla birlikte, yerel otel işletmeleri olmaları sonucu her hangi bir şekilde uluslararası fayda sağlamamaktadırlar.

Yakın zamanda pazara girecek olan uluslararası markalar mevcuttaki yerel markaların doluluk oranında azalmaya ya da oda ücretlerinde düşüşe yol açacaktır.

Mevcutta Şişli- Mecidiyeköy Bölgesinde belirgin bir uluslararası marka bulunmamaktadır. Bölge otel tesisleri açısından oldukça gelişmiş olmakla birlikte uluslararası çaptaki otel markalarının varlığından yoksun durumdadır. Bazı yerel otel işletmeleri İstanbul'daki varlıklarını iki otel ile sürdürmektedir; bu yapılanma özellikle seyahat gruplarını ve TTKA segmentini çekmek üzere otel yatırımlarının şehirdeki yaygın merkezler üzerinde konumlandırılması üzerine kurulmuş bir işletme modelidir (Cinnioğlu,2006).



Şekil 6.1 : İstanbul Şişli-Mecidiyeköy ve etkileşim alanları-oteller.

- 1- Grand Cevahir Otel
- 2- Divan İstanbul Oteli
- 3- Point Otel Barbaros
- 4- Dedeman Oteli
- 5- Marriott Otel
- 6- Conrad Otel
- 7- Swissotel Bosphorus
- 8- Hilton Oteli
- 9- Ceylan Intercontinental Otel
- 10- Zorlu Raffles Otel
- 11- İstanbul Edition Otel
- 12- Mövenpick Otel
- 13- Radisson Blu

Önümüzdeki iki-üç yıl süre zarfında pazara girecek yeni otellerin inşalarının da tamamlanmasıyla birlikte, pazarda bulunan yüksek kalitedeki oda sayısında bir artış olacaktır. Belirlenen birincil ve ikincil rakip otellerin özet tanımlamaları aşağıda sunulmuştur.

Çizelge 6.1 Birincil ve ikincil rakip konumundaki otellerin işletme performanslarının önemli noktalarını özetlemektedir. Mecidiyeköy Merkezi İş Alanı'nda planlanacak bir otel yatırımının birincil ve ikincil rakipleri olarak kabul edilen ve aşağıda işletme özelliklerine göre rekabet payı verilen otellerin pazar segmenti yapısını, doluluk oranlarını, ortalama oda ücretlerini, müsait oda başına gelirlerini (RevPAR) 2009 ve 2010 yıllarını kıyaslayarak özetlemektedir.

RevPAR otel doluluk oranının ortalama ücretle çarpılması yöntemiyle hesaplanmaktadır. Bu hesaplama otelin oda gelirlerini ne ölçüde maksimize edebildiğini ölçmek amacıyla kullanılmaktadır (bkz. Bölüm 2.4).

Çizelge 6.1 : Birincil ve ikincil rakip konumundaki otellerin işletme performansı.

	Segment Analizi				2009 YILI			2010 YILI		
	Oda Sayısı	Kurumsal	Eğlence	TTKA	Doluluk Oranı	Oda Fiyatı	Oda Başına Gelir	Doluluk Oranı	Oda Fiyatı	Oda Başına Gelir
Birincil Rakipler										
Grand Cevahir Otel	323	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Movenpick Otel İstanbul	249	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Point Otel Barbaros	210	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ara Toplam-Ortalama(% ,€)	782	62%	23%	15%	55%	116€	64€	69%	141€	97€
İkincil Rakipler										
Ceylan Intercontinental	388	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Divan İstanbul	144	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dedeman İstanbul	325	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Swissotel The Bosphorus	600	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hilton İstanbul	498	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Conrad Hotel	590	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ara Toplam-Ortalama(% ,€)	2,545	45%	38%	16%	73%	146€	106€	77%	162€	125€
Toplam-Ortalama(% ,€)	3,327	52%	32%	16%	65%	134€	87€	73%	153€	112€

6.1.1 Birincil rakipler

Grand Cevahir Otel, Mecidiyeköy MİA'nın batı tarafına konumlanan beş yıldızlı bir oteldir. 2002 yılında hizmete giren otelde 47 tanesi suit olmak üzere 323 oda ve ayrıca iki restoran ve iki bardan oluşan yemek salonları bulunmaktadır. İlave tesis olarak, en büyüğü 2500m² olan 17 adet toplantı salonu, maksimum oturma kapasitesi 1013 olan bir konferans salonu, sağlıklı yaşam alanı, açık ve kapalı yüzme havuzları bulunmaktadır.

Grand Cevahir Hotel, otelin işletme markasının uluslararası bir marka olmamasına rağmen, pazar segmentlerinde ciddi anlamda rekabet edebilecek yapıdadır. Yüksek orandaki kurumsal ziyaretçi ve konferans müşterisi sayısı, otelin yüksek standartlarda bir konaklama tesisi olduğunun göstergesidir. Grand Cevahir Hotel'in konumu şehri ziyaret eden TTKA segmenti için de ayrıca elverişlidir. İç pazara yönelik talep oluşturmaktadır dolayısıyla %50 rekabet ağırlığı verilmiştir.



Şekil 6.2 : Grand Cevahir Otel.

Movenpick Otel İstanbul, Levent bölgesinde konumlanmış olan beş yıldızlı bir oteldir. Otelin yönetimi 2003 yılında ‘Movenpick Hotels and Resorts’ tarafından üstlenilmiştir; otelde 22 tanesi suit olmak üzere 249 oda ve ayrıca iki restoran ve iki bardan oluşan yemek salonları bulunmaktadır. İlave tesis olarak, en büyüğü 521m² ve genel toplamı 937m² olan 11 adet toplantı salonu, spor salonu ve sağlıklı yaşam alanı bulunmaktadır.

Movenpick Hotel İstanbul, uluslararası bir işletme markasıyla yönetim anlaşması yapmasıyla birlikte, geniş bölgelere hizmet veren bir yapıda hizmete başlayan ilk lüks otel markasıdır ve iki nedenden dolayı Mecidiyeköy MİA’da planlanacak bir otel yatırımının birincil rakibi olarak değerlendirilmektedir. İlk olarak, uluslararası bir marka tarafından işletilmektedir. İkinci olarak, her iki otel bölgesi arasında iş amacıyla seyahat eden ziyaretçi segmenti açısından doğrudan rekabet yaratacak şekilde, oldukça yakın bir noktada konumlanmıştır. Mövenpick Otel’e %75 rekabet ağırlığı verilmiştir.



Şekil 6.3 : Mövenpick Otel.

Point Otel Barbaros, Şişli bölgesinde beş yıldızlı bir oteldir. Temmuz 2009'da hizmete başlayan otelde 29 tanesi suit olmak üzere 210 oda ve ayrıca üç restoran, üç bar ve bir pastaneden oluşan yemek salonları bulunmaktadır. İlave tesis olarak, en büyüğü 520m² ve genel toplamaları 900m²'nin üzerinde olan 14 adet toplantı salonu ve içerisinde tam donanımlı bir spor salonu, kapalı yüzme havuzu, jakuzi, sauna ve masaj odaları sunan 1700m²'lik oldukça geniş bir spor, eğlence ve dinlenme merkezi bulunmaktadır.

Yukarıda açıklanan Grand Cevahir Hotel'e benzer bir şekilde Point Hotel Barbaros da, otelin işletme markasının uluslararası bir marka olmamasına rağmen, tüm pazar segmentlerinde ciddi anlamda rekabet edebilecek yapıdadır. Otel oldukça yakın bir geçmişte hizmete açılmış olmasına rağmen rekabetçi bölgeler içerisinde yüksek doluluk oranları yakalamıştır. Point Otel'e Mövenpick Otel'den farklı olarak, yerel bir marka tarafından işletilmesi nedeniyle %50 rekabet ağırlığı verilmiştir.



Şekil 6.4 : Point Otel Barbaros.

Ceylan InterContinental İstanbul, Taksim Meydanı'ndan sadece birkaç metre uzakta yani şehrin tam merkezinde konumlanan beş yıldızlı bir oteldir. Otelde 54 tanesi suit olmak üzere 388 oda ve ayrıca üç restoran ve beş bardan oluşan yemek salonları bulunmaktadır. İlave tesis olarak, en büyüğü 802m² ve genel toplamı 2529m²'nin üzerinde olan 13 adet toplantı salonuna sahiptir. Tam donanımlı bir spor salonu, açık yüzme havuzu, jakuzi, sauna ve masaj hizmetleri sunan bir SPA alanı bulunmaktadır.

Ceylan InterContinental İstanbul'u rakip oteller arasına alma kararı, Mecidiyeköy MİA ile birbirine zıt ve rakip konuma yerleştirmekten ziyade, pazar koşullarını daha iyi yansıtabilmek adına alınmış bir karardır. Her iki bölge de benzer şekilde pazarlanmak üzere programlanmış olsa da, Ceylan InterContinental İstanbul'da incelenen pazarın bir parçası durumundadır dolayısıyla %50 rekabet payı verilmiştir.



Şekil 6.5 : Ceylan Intercontinental Otel.

Divan İstanbul, Şişli'de konumlanmış olan beş yıldızlı bir oteldir. Otelde 27 tanesi suit olmak üzere 144 oda ve ayrıca bir restoran ve bardan oluşan yemek salonu bulunmaktadır. İlave tesis olarak, en büyüğü 135m² ve genel toplamı 397m² olan 8 adet toplantı salonu, iş merkezi, spor ve sağlıklı yaşam merkezi bulunmaktadır.

Point Hotel Barbaros otelinde olduğu gibi Divan İstanbul City de kendi işletme markası tarafından işletilmekte olup, yerel bir marka olmamasına rağmen, kurumsal segmentler açısından ciddi anlamda rekabet edebilecek bir konumdadır. Ayrıca şehir merkezinde ilave bir Divan Hotel'in daha bulunuyor olması (büyük çaplı yenileme çalışmaları sonrasında 2011 sonlarına doğru yeniden faaliyet başlamıştır) pazarlama stratejileri ve satış taktikleri belirlenirken gözden kaçırılmaması gereken bir faktördür. Fiziksel durumu ve yerel bir marka tarafından işletilmesi nedeniyle Divan Otel'e %25 rekabet payı verilmiştir.



Şekil 6.6 : Divan İstanbul Oteli.

Dedemen İstanbul, Şişli'de konumlanmış olan beş yıldızlı bir oteldir. Otelde 8 tanesi suit olmak üzere 325 oda ve ayrıca bir restoran, iki bar ve pastaneden oluşan yemek salonu bulunmaktadır. İlave tesis olarak, en büyüğü 470m² ve genel toplamı 1735m² olan 17 adet toplantı salonu vardır. İçerisinde kapalıyüzme havuzu, jakuzi, sauna ve masaj salonları sunan bir sağlıklı yaşam alanı bulunmaktadır.

Mecidiyeköy Merkezi İş Alanı'nda konumlanmış olmasına ve makul ortalama ücretler sunarak yüksek oranda doluluk oranı elde etmesine rağmen; Dedeman İstanbul'a genelde yerel pazara yönelik iç talep oluşmaktadır, düşük standartlardaki fiziksel yapısı dolayısıyla %50 rekabet ağırlığı verilmiştir.



Şekil 6.7 : Dedeman Otel.

Swissotel Bosphorus İstanbul, şehrin merkezinde İstanbul Boğazı kıyısından sadece birkaç metre uzakta konumlanmış olan beş yıldızlı bir oteldir. Otelde 63 tanesi suit olmak üzere 600 oda ve ayrıca dört restoran ve üç bardan oluşan yemek salonları bulunmaktadır. Otel 'Dünyanın Öncü Otelleri' üyesi olup 'Conde Nast Traveller Gold List 2011'e dahil edilmiştir. İlave tesis olarak, en büyüğü 1062m² ve genel toplamı 5900m² olan 28 adet etkinlik salonu ve içerisinde tam donanımlı bir spor salonu, açık-kapalı yüzme havuzları, jakuzi, sauna ve 14 adet tedavi odası sunan bir sağlıklı yaşam alanı bulunmaktadır.

Otel son derece iyi tasarlanmış bir fiziksel yapı sunmakta olup şehir genelindeki en yüksek oda kapasitesine sahiptir. Ayrıca diğer rakiplere kıyasla en geniş konferans ve toplantı salonu tesislerine sahiptir.

Konumlandığı deniz manzaralı alan yüksek kapasitedeki oda sayısı ile birleşerek bu konaklama tesisini hem iş hem de eğlence amaçlı gezen ziyaretçileri kolaylıkla çekebilecek bir şehir oteli haline getirmektedir; kıyaslandığında, Mecidiyeköy MİA şehrin daha iç kısmında olup planlanan otel yatırımının temel yönelimi iş amaçlı gelen ziyaretçileri çekmesi şeklindedir. Swissotel The Bosphorus İstanbul, bulunduğu yerin önemi göz önüne alınarak otele %25 rekabet ağırlığı verilmiştir.



Şekil 6.8 : Swissotel Bosphorus.

Hilton İstanbul, İstanbul'un kalbinde Taksim Meydanı'ndan sadece birkaç metre uzağa kurulmuş olan ilk beş yıldızlı oteldir. Otelde 498 oda ve ayrıca dört restoran ve dört bardan oluşan yemek salonları bulunmaktadır. İlave tesis olarak, en büyüğü 1479m² ve genel toplamı 5164m² olan 27 adet toplantı salonu ve içerisinde tam donanımlı bir spor salonu, Türk Hamamı sunan bir sağlık merkezi bulunmaktadır.

Otel, eskiyen fiziksel yapısına rağmen, yüksek oda sayısı ve geniş konferans ve toplantı salonlarına sahiptir. Merkezi konumuyla birleşen yüksek sayıdaki oda kapasitesi sayesinde otel hem kolay ulaşım arayan kurumsal segmenti hem de şehrin her bölgesine rahatça erişebilecekleri merkezi bir konum arayan eğlence segmentini çeken bir şehir oteli haline gelmektedir. Hilton İstanbul'a da Swissotel ile aynı nedenlerden dolayı %25 rekabet ağırlığı verilmiştir.



Şekil 6.9 : Hilton İstanbul Oteli.

Conrad Hotel İstanbul, şehrin kalbine İstanbul Boğazı'ndan sadece birkaç metre uzakta konumlanmış beş yıldızlı bir oteldir. Otelde 590 oda ve ayrıca iki restoran ve iki bardan oluşan yemek salonları bulunmaktadır. İlave tesis olarak, en büyüğü 968m² ve genel toplamı 2490m² olan 27 etkinlik salonu ve içerisinde tam donanımlı bir spor salonu, açık yüzme havuzu, buhar banyoları ve masaj odaları sunan bir sağlıklı yaşam merkezi bulunmaktadır.

Otel şehirdeki en yüksek oda kapasitesiyle birlikte geniş konferans ve toplantı salonlarına sahiptir. Otelin deniz manzarasıyla birleşen yüksek kapasitedeki oda sayısı, bu konaklama tesisini hem kurumsal hem de eğlence segmentini rahatlıkla çekebilen bir şehir oteli konumuna getirmektedir. Conrad Hotel'e Hilton İstanbul ve Swissotel ile aynı nedenlerden dolayı %25 rekabet ağırlığı verilmiştir.



Şekil 6.10 : Conrad Otel.

Rakip otellerin mevcut kaynaklarını analiz etmenin yanında, işletme performansı üzerinde etki yapabilecek olan yeni otellerin değerlendirilmesi de ayrıca önemlidir. Pazara yönelik yapılan araştırmalar sırasında, İstanbul'daki oda arzı sayısında artış olduğu saptanmıştır. Yeni arz kaynakları arasında, analiz sürecine, Mecidiyeköy MİA için rakip konumda olacağı tahmin edilen çeşitli oteller dahil edilmiştir.

Rezidor Hotel Group, mevcutta **Radisson Blu Hotel, İstanbul Şişli** otelini inşa etmektedir. 305 odalı yeni yapının 2012 yılının üçüncü çeyreğinde hizmete girmesi planlanmıştır. Radisson Blu Hotel, İstanbul Şişli'nin 305 ziyaretçi odasıyla hizmet etmesi planlanmıştır. Toplantı tesisleri yanında yiyecek ve içecek tesisleri de oldukça geniş ölçekte olacaktır. İki adet restoran, balo salonu, 2000m² civarında alana yayılan 20 toplantı salonu içerecektir. Dinlenme ve eğlence amaçlarına yönelik olarak, bir açık yüzme havuzunun ve yüksek standartlarda bir sağlıklı yaşam alanının inşa edilmesi planlanmıştır.

Bu otel inşaatının tamamlanmasıyla birlikte, İstanbul bölgesinde hizmet veren ve açılacak olan oteller arasında 4'üncü sırada yer alacaktır. Aynı gruba ait otellerde toplam oda arzının yaklaşık 1000 odaya çıkmasını sağlayacaktır. Rezidor Grup, şehir merkezinde bulunan Radisson Blu Bosphorus Hotel'i, merkeze yakın bir bölgede bulunan Radisson Blu Conference & Airport Hotel'i işletmektedir; ayrıca Anadolu yakasında bulunan Radisson Blu Hotel, İstanbul Asia'nın da inşasını sürdürmektedir. Radisson Blu Şişli'nin, yüksek oda sayısı yanında, konumu ve marka zinciri etkileri sonucu %100 rekabet halinde olacağı öngörülmektedir.



Şekil 6.11 : Radisson Blu Şişli.

Raffles Istanbul Zorlu Centre, şu an yapım aşamasında olup 175milyon USD üzerinde bir bütçeye sahiptir; otelin 50 adet suit (yaklaşık 370m²) ve 130 standart oda (yaklaşık 65m²) olmak üzere 180 oda sunması planlanmıştır. Otel tesislerinin ayrıca 1200 kişi kapasiteli bir balo salonu, iki büyük restoran, açık- kapalı yüzme havuzları, yaklaşık 3000m²'lik bir alana yayılacak olan geniş bir sağlıklı yaşam alanı ve helikopter pisti içermesi planlanmıştır. Otel, perakende satış noktaları, geniş ofis ve konut alanları içeren daha büyük bir yapının bir parçası durumundadır.

Otelin yatırımcısı 'Raffles Hotels and Resorts' ile 30 yıllık bir yönetim anlaşması imzalamıştır ve otelin 2012 yılının son çeyreğinde açılması planlanmıştır.

Mecidiyeköy MİA'ya olan yakınlığı, sunulan benzer yapıdaki senaryolar ve bunların yanında üst bir algı oluşturan marka zinciri ile Raffles Istanbul Zorlu Centre'a %75 rekabet ağırlığı verilmiştir.



şekil 6.12 : Raffles Zorlu Otel.

6.1.2 İkincil rakipler

Marriott Hotels şu an, Taksim ve Levent bölgeleri arasında Point Hotel Barbaros ve Dedeman İstanbul Hotel'e oldukça yakın bir yerde konumlanmış olan ve inşası devam eden 20 katlı yeni bir otelin yönetimini devralma anlaşması yapmak üzeredir. Beş yıldızlı otelin 212 oda, çatı ve lobi barları, aynı zamanda küçük bir lokantayla birlikte dış terası olan ve tüm gün hizmet verecek olan bir restoran alanının olması planlanmıştır. Sosyal tesisleri arasında, kapalı yüzme havuzu, sauna, buhar odası ve Türk hamamı bulunacaktır. Otel 2012 başlarında açılacak ve Marriott'ın Renaissance alt-markası olarak sunulacaktır.

Renaissance Istanbul Bosphorus Marriott'un İstanbul'da bulunan altı otelinden biri olacak (Ritz-Carlton gruplarına ait oteller, Marriott'a ait olan Courtyard ve Edition markaları). Mecidiyeköy MİA ile yakınlığı, uluslararası bir işletme markasına sahip olması nedeniyle bu otele %50 rekabet ağırlığı verilmiştir.



Şekil 6.13 : Marriott Otel.

İstanbul Edition, Levent bölgesinin merkezinde konumlanmış olan beş yıldızlı bir oteldir. Otelde 77 oda, bir restoran- bar ve gece kulübü bulunmaktadır. İlave tesis olarak, en büyüğü 185m² ve genel toplamı 300m² olan 6 çok amaçlı salon ve içerisinde tam donanımlı bir spor salonu, kapalı yüzme havuzu, çeşitli sayıda masaj odalarının bulunduğu toplam üç kata ve 1860m²'lik bir alana yayılan bir sağlıklı yaşam alanı bulunmaktadır. Edition Hotels, Ian Schrager tarafından Marriott International ortaklığı ile yaratılan ve 'yaşam talebi' oteller olarak konumlandırılması hedeflenen yeni bir markadır.

Otel Nisan 2012'de hizmete açılmıştır ve bu nedenle henüz bir mali yılını tamamlamadığı için potansiyel rakip konumunda değerlendirilmemektedir. Oldukça düşük oda sayısı ve kısıtlı toplantı salonları, ancak bunlarla birlikte yakın konumu ve uluslararası otel zinciri dolayısıyla eğlence segmentini çekme açısından %25 rekabet ağırlığı verilmiştir.



Şekil 6.14 : Edition Otel.

6.2 Otel Talebi, Doluluk Oranı ve Ortalama Ücret Analizleri

Rekabet halindeki birincil ve ikincil rakiplerin konaklama talepleri, doluluk oranları ve oda ücretleri analiz edilmektedir. Şişli- Mecidiyeköy’de planlanacak bir otel yatırımının gelecekteki talep yakalama ve doluluk performansı, pazar genelindeki yıllık doluluk oranı ve pazar bölümlenmeleri açısından performansı irdelenmektedir.

6.2.1 Konaklama talebinin hesaplanması

Mecidiyeköy MİA’da planlanacak bir otel yatırımının Pazar rekabet analizi sonucunda, rakip olabilecek otellerin 2010 yılına ait yıl sonu doluluk oranları incelenmiş ve böylece konaklama pazarında arzı oluşturan oda sayılarına ilişkin öngörülerde bulunmaktadır. Otellerin incelenen pazar içerisindeki genel pazar bölümlenme oranlarını tespit edebilmek amacıyla her bir rakip otelin pazar karışımındaki ağırlıklı ortalaması hesaplanmıştır.

2010 yılına ait otel piyasası genelindeki gecelik konaklama talebi, pazar bölümlenmesi açısından süregelen otel talebinin temelini oluşturmaktadır. Otel rekabet piyasası için bu hesaplamaların sonuçları Çizelge 6.2’de gösterilmiştir.

Çizelge 6.2 : Gecelik konaklama talebi- rekabet piyasası 2010.

Piyasa Bölümlenmesi	Piyasa Genişliği	
	Konaklama Talebi	Toplam Yüzdesi
Kurumsal	241.875	52%
Eğlence	146.314	32%
TTKA	73.268	16%
Toplam	461.457	100%

Çizelge 6.2, bireysel ve grup olarak kurumsal talebin toplam pazar talebinin %52’sini oluşturduğunu ve pazar alanının öncelikle iş amaçlı seyahat eden ve genellikle ücret aralığına duyarlı olan ziyaretçilere dayandığını göstermektedir.

Mecidiyeköy Merkezi İş Alanı’nın, istanbul’un en eski finans ve ticaret merkezlerinden biri olması nedeniyle, 2010 yılında rekabetçi pazar segmentini domine eden bu segment yapısına ciddi anlamda dayanması beklenmektedir.

Eğlence amaçlı segment ise diğer %32’lik kısmı oluşturmaktadır. Mecidiyeköy MİA şehir oteli yatırım potansiyeli göz önüne alındığında, pazar yapısı iki baskın segment olan kurumsal ve TTKA gruplarından ziyaretçi almaktadır ancak bununla birlikte eğlence segmentinden de belirgin bir pay almaktadır.

6.2.1.1 Taban talep büyümesi

Konaklama Pazarı içerisinde, pazar bölümlenmesi açısından, konaklama talebinin büyümesine yönelik piyasa genişliği ve öngörüler ortaya konmaktadır. Bu talep büyüme oranları konaklama talebinin taban seviyesine dair analizlere uygulanmakta aşağıda gösterilen verileri oluşturmaktadır.

Otel talebini segmentlere ayırmada amaç, yoğun talep türlerini belirlemek, müşteri karakteristiğini saptamak ve gelecekteki büyüme eğilimlerini tahmin edebilmektir. Genel bölgenin analiziyle başlanarak, MİA şehir oteli yatırımının hedef kitlesinin büyük temsilcilerini oluşturan üç segment tanımlanmıştır. (bkz. Bölüm 2.2) Ardından, gelecekteki otel talebi değişimlerini yansıtmak ve bu segmentlerin eğilimlerini saptamak üzere çeşitli türde ekonomik ve demografik veriler değerlendirilmiştir.

Bu prosedürlere bağlı kalarak ve yapılacak otelin uluslararası bir işletmeci tarafında işletilecek olması da göz önüne alınarak, Çizelge 6.3’de gösterildiği gibi, pazar segmenti taban talep büyüklüğünün 2012 yılında biraz azalması 2013 yılından sonra da dengelenmesi beklenmektedir.

Çizelge 6.3 : Yıllık büyüme oranları 2010-2013.

Piyasa Bölümlenmesi	2010	2011	2012*	2013*
Kurumsal	10%	10%	6%	5%
Eğlence	8%	6%	5%	4%
TTKA	10%	8%	8%	6%
Taban	Talep			
Büyüklüğü		8%	6.4%	5%

Genel anlamda, 2009-2010 ekonomik krizini takip eden keskin artışlar ve doygunluk aşaması sonucu, pazarın yakın gelecekte bir yavaşlama göstereceği öngörülmektedir. 2012-2013 sürecinde pazara girmesi beklenen uluslararası otel markalarının pazarın uluslararası anlamda genişlemesine ve ülke gelişimine büyük katkı sağlaması beklenmektedir (bkz. Bölüm 3.6).

6.2.1.2 Potansiyel talep büyümesi

Rekabet pazarındaki gecelik konaklama talebi Çizelge 6.4’de gösterilmiştir. Bu öngörüler otel doluluk oranlarına dayandığı için, ziyaretçiler tarafından konaklanan otel odaları bazında anlam ifade etmektedir.

Potansiyel talep, çeşitli nedenler sonucu mevcut rekabetçi otel arzı tarafından karşılanamayan ziyaretçileri ifade etmektedir. Potansiyel talep, karşılanamayan konaklama talebi ve teşvik edilen konaklama talebi olarak ikiye ayrılmaktadır.

Çizelge 6.4 : Temel talep piyasa genişliği 2010-2013.

	2010	2011	2012*	2013*
Kurumsal	241.875	266.063	292.669	310.229
Eğlence	146.314	158.020	167.501	175.876
TTKA	73.268	80.594	87.042	94.006
Toplam	461.457	504.677	547.212	580.111
Talep Büyümesi		9,4%	8,4%	6,0%

Karşılanamayan ve Teşvik Edilen Talep

Karşılanamayan konaklama talebi, belirlenen çevre içerisindeki mevcut otellerin dolu olması sonucu konaklayamayan bireyleri ifade etmektedir. Bu bireyler seyahatlerini ertelemek, daha az tercih edilen konaklama tesislerine yerleşmek ya da pazar alanı dışında konumlanmış otellerde kalmak durumundadır. Bu talep rekabetçi yapıdaki otellerin doluluk oranına katkı sağlamadığı için gecelik konaklama talebinin yıllık öngörülerine içine dahil edilmemiştir.

Karşılanamayan konaklama talebi, çoğunlukla otel işletme sektörünün döngüsel doğasından kaynaklanan bir talep fazlası şeklindedir. Genel olarak, ticari oteller iş seyahatlerinin en yoğun olduğu Pazartesi ve Perşembe günleri arasındaki süreçte yoğun bir taleple karşılaşmaktadır. Hafta sonları da düşük bir doluluk oranı yaşanmaktadır. Bu pazar koşulları altında çalışan oteller %70 - %75 oranından fazla doluluğa ulaştıklarında ya da haftalık talep oluşturan paket turlar, bölge otellerini her hafta içinde bir kaç gece tam kapasite doluluğa ulaştırdığında, hafta içi talebinde fazlalık olacağı için sürekli müşterilerin bir kısmının geri çevrilmesi gerekmektedir.

Yeni otellerin pazara girmesi durumunda, oluşan talep fazlası konaklamalar karşılanacaktır. Bu sayede karşılanamayan konaklama talebine yönelik kabullenmelerde bulunmaktadır.

Karşılanamayan konaklama talebi genellikle karşılanan konaklama talebi üzerinden bir yüzde (%) ile öngörülmektedir (Sahlins, 2011).

Rekabetçi oteller 2010 yılsonu itibarı ile %73 agrega yıllık doluluk oranına ulaşmıştır, tüm bu oteller yüksek doluluk oranlarıyla çalışmaktadır ve karşılanamayan konaklama talebi, otel piyasası için özellikle belirlenen alan içerisinde yakın gelecekte oluşacaktır.

Gerçekleştirilen analizlere göre, otel pazarındaki oteller 60-110 gün arası sürelerde %90 doluluk oranını yaşamıştır. 2010 yılı için pazarın en yüksek doluluk oranlarına ulaştığı aylar Nisan/Mayıs, Eylül ve Ekim aylarında, karşılanamayan konaklama talebi belirlenen alan içerisinde %3- %5 seviyelerine ulaşacaktır.

Çizelge 6.5 : Karşılanamayan talep piyasa genişliği 2010-2013.

	2010	2011	2012*	2013*
Kurumsal	2.034	1.060	1.958	2.056
Eğlence	1.223	603	1.103	1.147
TTKA	307	157	295	313
Toplam	3.564	1.820	3.356	3.516
Talep Büyümesi			4,5%	4,8%

Bu seviyedeki karşılanamayan konaklama talebi, yukarıda açıklanan taban talep büyüme oranları ile bağlantılı olarak, yıldan yıla artacaktır. Çizelge 6.5, 2010 yılı ve sonrası için belirtilen rekabetçi pazar içerisinde karşılanamayan talep oranlarına yer vermektedir.

Temel talebin yukarıda tanımlanan dönemsel döngüsü sonucu, karşılanamayan konaklama talebinin bir kısmının öngörülen yıllar içerisinde, karşılanmamaya devam etmesi söz konusudur. Bu doğrultuda bahsedilen konaklama talebinin karşılanabilir hale gelmesi, pazar genelindeki doluluk oranlarına, sezona bağlı ziyaretçi yapısına ve yeni otel arzının yaratılmasına bağlıdır (Rushmore,2001).

Teşvik edilen talep, yeni otel arzlarının pazara girmesi sonucu olarak, pazar alanında çekim yaratabilecek ilave oda sayısını ifade etmektedir. Teşvik edilen talebi oluşturabilecek unsurlar; yeni bir ofis park alanının oluşması, bir kongre merkezinin genişletilmesi, mevcut bir otelin zincir markası ile genişleme stratejisi ya da konsept oteller yaratan yeni bir işletmenin piyasaya eklenmesidir.

Yerel pazarda teşvik edilen talebin artması beklenmektedir, ancak otel yatırım potansiyelinin değerlendirilmesinde teşvik edilen talep oranı yerine pazar bölümlenmelerinin büyüme oranları veri olarak kullanılmıştır.

Toplam potansiyel talep

Toplam potansiyel talep, rekabetçi pazar içerisindeki temel talep miktarı, karşılanamayan talep miktarı ve teşvik edilen talep miktarının toplamıdır.

Daha önce de incelendiği üzere, temel talebin ve karşılanamayan talebin Konaklama Pazarı içerisinde özetlenen büyüme oranları ile aynı çizgide büyüme göstermesi beklenmektedir. Toplam potansiyel talebe ait 2010 ve 2013 yılları arasındaki değişimler Çizelge 6.6’de gösterilmiştir.

Çizelge 6.6 : Potansiyel talep piyasa genişliği 2010-2013.

	2010	2011	2012*	2013*
Kurumsal	266.138	293.729	312.187	327.797
Eğlence	158.064	168.103	176.979	184.058
TTKA	80.606	87.199	94.301	99.959
Toplam	504.808	549.031	583.467	611.814
Talep Büyümesi		8,8%	6,3%	4,9%

Daha önceden de incelendiği üzere, karşılanamayan konaklama talebinin bir kısmı bazı yıllarda pazar genelinin ve bireysel olarak otellerin sezona bağlı ziyaretçi yapısının talep kısıtlamaları sonucu karşılanamadan kalacaktır. Bunun sonucu olarak da belirli bir miktarda karşılanamayan talep fazlası oluşacaktır.

6.2.1.3 Konaklama talebi kullanılabilir oda analizi

Gecelik kullanılabilir toplam oda sayısı, karşılanan gecelik konaklama talebi miktarı ile kullanılabilir saklı talebin birleşimidir (saklı talep, pazara girmesi beklenen çeşitli sayıdaki yeni otelin sağlayacağı ilave oda sayısı ile karşılanabilir olacaktır) (Sahlins,2011).

Toplam Potansiyel Talep tablosu, rekabetçi pazar için 2010-2013 yılları arasında toplam kullanılabilir talep ya da tutulan gecelik oda miktarlarına dair rakamları özetlemektedir.

Rekabetçi pazar için toplam oda talebi öngörülerine, 2010 yılında konaklanan gecelik oda sayıları da eklendiğinde, her bir Pazar bölümlenmesi için yıllar bazında otel pazarı içerisindeki doluluk oranları belirlenmiştir.

Çizelge 6.7 : Toplam kullanılabilir oda sayısı talebi-2010-2013.

	2010	2011	2012*	2013*
Kurumsal				
Dolu Oda Sayısı	266.138	293.729	312.187	327.797
Talep Fazlası	2.163	1.402	651	684
Konaklama Talebi Büyümesi	10%	10,4%	6%	5%
Eğlence				
Dolu Oda Sayısı	158.064	168.103	176.979	184.058
Talep Fazlası	1.276	797	367	381
Konaklama Talebi Büyümesi	8%	6,4%	5%	4%
TTKA				
Dolu Oda Sayısı	80.606	87.199	94.301	99.959
Talep Fazlası	326	205	95	104
Konaklama Talebi Büyümesi	10%	8,2%	8%	6%
Toplam				
Dolu Oda Sayısı	504.808	549.031	583.467	611.814
Talep Fazlası	3.765	2.407	1.116	1.169
Konaklama Talebi Büyümesi	9,4%	8,8%	6,3%	4,9%
Yıllık Müsait Oda Sayısı	640.521	749.665	837.675	837.675
Yıllık Müsait Oda Sayısı Artışı	1,5%	17,0%	11,7%	1,0%
Genel Pazar Doluluk Oranı	79,0%	73,0%	73,0%	73,0%

Rakip oteller baz alındığında ve bütün Pazar bölümlenmelerinden gelen talep toplamına bakıldığında 2010-2013 yılları arasında toplam dolu oda sayısında 107.006 artış yaşanması beklenmektedir.

Yine aynı yıllar için talep fazlasında 2596 odalık azalma gerçekleşmektedir. Konaklama talebinde %4,5 azalma yaşanmış ama genel görünüm itibariyle Avrupa'da yaşanan ekonomik krizin etkileri görülmüştür. Dolayısıyla yıllık müsait oda sayısında 197.154 artış yaşanması beklenmektedir.

Belirlenen alan ve etkileşim alanları genelinde, otel piyasası için toplam doluluk oranı %73 oranında dengelenmiştir. Rekabet bölümü içerisinde açıklanan yeni otellerin pazara girmesiyle birlikte arz/talep dalgalanmaları doluluk oranlarında değişimlere sebep olacaktır. Bu dengelenmiş doluluk oranı pazara yönelik sonuçları yansıtmak üzere hesaplanmıştır.

Ancak arz ve talep arasındaki beklenmedik değişimler ve doluluk oranında yükselme ya da azalmalara yol açabilecek koşullar değerlendirmeye alınmamıştır. Pazar genelindeki doluluk oranı bu denge seviyenin üzerine çıkabilir ancak ortaya çıkabilecek yeni rekabetçi koşullar veya ekonomik kriz doluluk oranındaki yükselişi denge seviyenin altına inmeye zorlayacaktır.

6.2.2 Doluluk oranı analizi

Bir otelin elde ettiği doluluk oranı, mülkün finansal başarısının kaynağı durumundadır. Çoğu konaklama tesisinin alternatif kazanç kaynakları (örneğin, yiyecek- içecek, wellness center ve ticari alan gelirleri) ziyaretçilerin belirli bir kısmı tarafından oluşturulmaktadır; doluluk oranıyla bağlantılı olarak harcama seviyelerinde de çeşitlilik ortaya çıkmaktadır. Doluluk oranı kazanımı, belirli bir düzeye kadar, yönetim tarafından idare edilmektedir. Örneğin, otel işletmeleri doluluk oranını maksimum seviyeye çıkarabilmek amacıyla ücretleri düşürmeyi tercih edebilmektedir. Profesyonel bir otel yönetimi, doluluk oranı ve ortalama ücret arasındaki optimum dengeyi elde edebilecek bir işletme stratejisini ortaya koymak durumundadır (Gökmen,2009).

Bölgede gerçekleşecek yeni bir otel yatırımının genel doluluk oranı, rekabetçi oteller arasında üst sıradaki otellerle aynı seviyeye, bölgedeki en işlek oteller ile yakın seviyelere denk gelmektedir.

Bölgeye yeni inşa edilecek bir otelin, yenilikçi yapısı etki alanı içindeki rakipleri karşısında daha yüksek kalitede bir konaklama tesisi olma imkânı yaratmaktadır. Benzer şekilde, pazardaki mevcut bir otel markasının belirlenen bölgede ikinci bir işletme açması durumunda, ortak pazardan faydalanma çabası içerisinde olacaktır. Bölge mevcut oda arzının yetersizliğinden dolayı değerlendirilemeyen talebi alarak, daha geniş bir sürekli müşteri tabanını kaynak olarak sağlayacaktır. Bu konumlanmanın belirlenen bölgedeki yeni otelleri özellikle kurumsal pazar bölümlenmesi içerisinde daha cazip hale getirmesi beklenmektedir. Belirlenen bölgeye yeni gelecek olan otel yatırımının, nüfuz etme, talep yakalama ve doluluk oranı performanslarına dair kararlar doğrultusunda, belirtilen rekabetçi pazar içerisinde oluşabilecek talep pazar payı dağılımları da hesaba katılmaktadır.

Sonuç olarak, her bir pazar bölümlenmesinde ve yıllar bazında geçerli olacak reel nüfuz etme faktörleri aşağıda gösterilmektedir. Çizelge 6.8 oteller için pazar payı dağılımı etkisinin hesaba katılmasının ardından oluşan geçerli nüfuz etme faktörlerini göstermektedir.

Çizelge 6.8 : Piyasa bölümlenmesi için nüfuz etme faktörü-Şişli.

Piyasa Bölümlenmesi	2011	2012*	2013*
Kurumsal	78,1%	89,8%	99,8%
Eğlence	86,8%	94,9%	103,5%
TTKA	87,4%	93,1%	98,6%
Toplam Penetrasyon	82,3%	91,9%	100,7%

Piyasa Bölümlenmesinde Kurumsal amaçlı gelen talebin penetrasyonu 2011-2013 yılları arasında %21,7 oranında artmaktadır. Aynı yıllar arasında Eğlence amaçlı gelen talebin penetrasyonu %16,7 artmaktadır. Kültür, Kongre, Teşvik ve Aktivite amaçlı gelen talebin Pazar penetrasyonu ise %11,2 oranında artmaktadır.

Çizelge 6.9’da Şişli- Mecidiyeköy’de planlanacak bir otel yatırımının gelecekteki talep yakalama ve doluluk performansı, pazar genelindeki yıllık doluluk oranı ve pazar bölümlenmeleri açısından analiz edilen ‘yakalanan toplam talep miktarı’ üzerinde segment bazında pazar payı dağılımını göstermektedir. Bu analizler gelecek olan otelin mevcut pazar içerisindeki nüfuz etkisi ve doluluk oranı açısından dengelenmiş bir seviyeye ulaşacağı 2011-2013 takvim yıllarını kapsamaktadır.

Bölgesel doluluk oranı 2011-2013 yılları arasında %18 oranında artacaktır dolayısıyla oda sayısındaki toplam emilim 12.239 oda artacaktır. Kurumsal müşteri Pazar payı %1,7, Eğlence amaçlı müşteri Pazar payı %1,2, TTKA (Toplantı, Teşvik, Kongre ve Aktiviteler) amaçlı müşteri Pazar payı %0,9 oranında artacaktır.

Ziyaretçi sayılarındaki artış doğrudan önceki bölümlerde bahsedilen etkilerden kaynaklanmaktadır ve Pazar payında yıllar bazında yüzdesel artışa neden olmaktadır.

Çizelge 6.9 : Talep-Emilim-Doluluk oranı öngörülleri-Şişli 2011-2013.

	2011	2012*	2013*
Kurumsal			
Talep	344.186	358.700	369.461
Pazar Payı	5,9%	6,8%	7,6%
Emilim	20.360	24.386	27.928
Eğlence			
Talep	193.261	199.471	205.455
Pazar Payı	6,6%	7,2%	7,8%
Emilim	12.706	14.332	16.098
TTKA			
Talep	103.958	107.188	109.332
Pazar Payı	6,6%	7,1%	7,5%
Emilim	6.881	7.560	8.160
Toplam Emilim(Oda Sayısı)	39.947	46.278	52.186
Müsait Oda Sayısı	68.620	68.620	68.620
Bölgesel Doluluk	58%	67,0%	76%
Otel Pazarı Müsait Oda Sayısı	906.295	906.295	906.295
Otel Pazarı Dolu Oda Sayısı	641.405	665.359	684.248
Pazar Payı	6,0%	7,0%	8,0%
Otel Pazarı Doluluk Oranı	71%	73,0%	75%

Çizelge 6.10, Pazar karşımı sonuçlarını ya da pazar bölümlenmesi bazında analiz edilen ‘yakalanan toplam talep miktarını’ göstermektedir. İstanbul – Şişli’de planlanan bir otel yatırımının kurumsal pazarda güçlü bir konuma yerleşmesi ve yüksek seviyedeki ortalama oda ücretlerini yakalayabilmesi adına üst katmandaki sürekli müşterileri çekmesi gerekmektedir. TTKA (Toplantı, Teşvik, Kongre ve Aktivite) segmenti ve Kurumsal sürekli müşteriler, otelin toplam ziyaretçi sayısının %70’ini oluşturacaktır.

Çizelge 6.10 : Pazar karması-Şişli 2011-2013.

	2011	2012*	2013*
Kurumsal	51%	53%	54%
Eğlence	32%	31%	30%
TTKA	17%	16%	16%
Toplam	100%	100%	100%

Şişli- Mecidiyeköy Bölgesi'nin 2013 itibarı ile dengelenmiş bir nüfuz etme seviyesine (rekabetçi pazar içerisindeki doluluk performansı) ulaşması beklenmektedir. Dengelenen doluluk oranının, otellerin ekonomik ömrü boyunca (otelin yaşam döngüsü içerisinde her türlü değişim de eklenerek) yukarıdaki sonuçları yansıtması düşünülmüştür. Ancak, arz ve talep arasındaki beklenmedik değişimler ve doluluk oranında sıra dışı yükselme ya da azalmalara yol açabilecek tekrarlanmayan koşullar değerlendirmeye alınmamıştır. Belirlenen bölgedeki bir otel bu dengelenen seviyenin üzerinde doluluk oranlarına çıkabilir olsa da, ortaya çıkabilecek yeni rekabetçi koşullar ya da ekonomik kriz olasılığının doluluk oranındaki yükselişi dengelenen seviyenin altına inmeye zorlayacaktır.

6.2.3 Ortalama fiyat analizi

Otellerin oda fiyatları, pazara ait fiyat hassasiyeti, talep yönelimi ve doluluk oranı gibi çeşitli özellikleri yansıtacak şekilde farklılıklar göstermektedir.

Şişli Mecidiyeköy için ortalama oda ücretlerine dair öngörüler rekabetçi konumlama yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Önceki bölümlerde, incelenen rekabetçi yapı içerisindeki ortalama ücretler belirtilmiştir (bkz. Bölüm 2.3).

Bu yaklaşımla, söz konusu farklılıkların oda ücretlerine yansıtılabilmesi için aşağıdaki özellikler yeni bir otel yatırımı için ayrıca değerlendirilmelidir;

- Büyüklüğü ve Oda Sayısı,
- Marka imajı ve kalitesi,
- Tesis Kurgusu,
- Aktivite İmkanları,
- Pazar Yönelimi,
- Konumu,
- Yönetim yapısı,

Yukarıdaki analizlere dayanarak Çizelge 6.11, 2010-2013 yılları boyunca öngörülen ortalama ücret ve büyüme oranları rakamlarını göstermektedir. Ortalama ücret artış faktörleri açısından, Otel Pazarıyla İlgili Genel Kavramlar Bölümü içerisinde gösterilen ve EUI (Ekonomi İstihbarat Birimi) tahminlerine dayanan geçerli enflasyon oranları temel alınmıştır.

Çizelge 6.11 : Ortalama oranlar- Şişli.

Yıl	Doluluk Oranı	Ortalama Fiyat
2010	73%	€ 153,00
2011	79%	€ 168,00
2012*	73%	€ 181,00
2013*	70%	€ 192,00

Yıllar bazında doluluk oranına bakıldığında 4 yıllık periyotta doluluk oranı ortalama oda fiyatı artışını tetikleyecektir dolayısıyla €153 olan mevcut oda fiyatı 2013 itibariyle €192'ya yükselecektir. Doluluk oranı 2010 yılında %73 seviyesinde dengelenmiş iken yeni gelecek arzlar sonucu 2013'de %70 seviyesinde olması beklenmektedir.

Belirlenen ortalama ücret yapısı rekabet edebilir nitelikte olan üst seviyedeki otellerin ücret yapısı ile benzer seviyelere denk gelmektedir. Analizler doğrultusunda ve mevcut durgunluğun ardından ekonomide gözlemlenmesi beklenen potansiyel gelişme ve İstanbul'un bir turizm odağı olarak daha da gelişecek olması, otellerin daha yüksek fiyat politikası belirleyebilme şansını arttıracaktır (Balekjian,2010).

Gecelik konaklamalardaki ortalama ücretlerin gelecekteki artışına dair olumlu bir yönelim beklenmektedir. Pazardaki talep ve rekabet seviyesindeki artış sonucu otel oda ücretleri dengeye ulaşınca kadar ciddi bir baskı altında olacaktır.

Şehrin merkezi iş alanlarındaki pazar lideri konumunda olan oteller, genel ortalama ücretler bazında Şişli- Mecidiyeköy alanında yeni yapılacak bir otel yatırımını yönlendirecektir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm sektörünün yön verdiği otel piyasası Türkiye’de ve İstanbul’da giderek önem kazanmakta; İstanbul’u diğer dünya metropollerini arasında önemli bir konuma taşımaktadır. Otel yatırım grupları ve uluslararası markalar İstanbul’un artan önemi sonucunda otel pazarından kendilerine düşen payı almak için rekabet etmektedirler. İstanbul’da ve bölgesel olarak Şişli Mecidiyeköy’de şehir oteli yatırımlarının doygunluğa ulaşmamış olması ve piyasaya yeni uluslararası zincir markaların girecek olması nedeni ile bu çalışmanın sektör oyuncularını için temel bir bilgi kaynağı olması hedeflenmiştir.

Otel pazarının ülkemizdeki gelişme sürecini gayrimenkul geliştirme boyutları ile inceleyen çalışma kapsamında, otel pazarına ilişkin genel kavramlar açıklanmış, otel sektörünün gelişim süreci incelenmiş, Şişli- Mecidiyeköy bölgesi için rekabet alanları belirlenerek gelecek yatırımlara ışık tutacak analizlere yer verilmiştir. Türkiye’de ve İstanbul’da Turizm sektörünün yön verdiği otel piyasası için yeni gelişmeler ortaya konmuştur.

Çalışmanın hazırlık aşamasında yapılan literatür araştırmaları sonucunda otel yatırımları için sektörel pazarın gelişimi ve gayrimenkul geliştirme ile ilgili kavramsal açıklamalara ulaşılmıştır. Otel işletmeleriyle yapılan görüşmeler ve turizm sektöründe yer alan derneklerin ve kuruluşların görüşleri sonrasında, mevcutta Şişli- Mecidiyeköy Bölgesinde belirgin bir uluslararası marka bulunmayışı, turizm yatırımcılarını bölgeyi yakın gelecek altına almaya itmiştir. Bölge otel tesisleri açısından oldukça gelişmiş olmakla birlikte ağırlıklı olarak yerel markaların etkisi altındadır ve uluslararası çaptaki otel markalarının varlığından yoksun durumdadır. Bu yapıdan dolayı Şişli-Mecidiyeköy bölgesi uluslararası otel yatırım grupları tarafından cazip bir bölge konumundadır.

Tez kapsamında ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibidir;

- Taksim bölgesi ve Büyükdere aksındaki oteller şişli- Mecidiyeköy’de planlanacak bir otel yatırımının birincil rakipleridir.
- Otellerin performansını değerlendirebilmek için RevPAR (müsait oda başına gelir) ve doluluk oranlarını analiz etmek gerekir.
- Rakip bir otelin karşılanamayan talebi diğer bir otel için potansiyel talebi oluşturur.
- İstanbul – şişli’de planlanacak bir otel yatırımının, kurumsal pazarda güçlü bir konuma yerleşmesi ve üst katmandaki sürekli müşterileri çekmesi gerekmektedir.
- TTKA (Toplantı, Teşvik, Kongre ve Aktivite) grubundaki müşteriler ve Kurumsal sürekli müşteri otelin toplam ziyaretçi sayısının %70’ini oluşturacaktır.
- şişli- Mecidiyeköy Bölgesi’ndeki bir otel, bu ziyaretçi yapısının sonucu olarak ancak 2014 itibarı ile rekabetçi pazar içerisindeki dengelenmiş doluluk oranı performansına ulaşacak ve %73 doluluk oranı ile çalışacaktır.
- şişli-Mecidiyeköy’de işletmeye geçecek bir otelin 2010’da €150 olan ortalama ücret yapısının 2013 yılsonunda €190 olması öngörülmüştür.
- Şehrin merkezi iş alanlarındaki pazar lideri konumunda olan oteller, genel ortalama ücretler bazında şişli- Mecidiyeköy alanında yeni yapılacak bir otel yatırımını yönlendirecektir.
- Bölgeye gelecek olan otelin marka imajı, tesis kurgusu ve pazar yönelimi diğer bölgeler içinde farklılaşmasına neden olacak faktörlerdir.
- Mecidiyeköy’ün yeni kongre merkezi olarak gelişim göstermesi, konaklayan ziyaretçi sayılarındaki artış, çevrede yeni merkezlerin oluşması ve yeni karma kullanımlı yatırımların inşası şişli-Mecidiyeköy bölgesinin otel yatırım potansiyelini artırmaktadır.

Bazı yerel otel işletmeleri İstanbul'daki varlıklarını iki otel ile sürdürmektedir; bu yapılanma özellikle seyahat gruplarını ve TTKA segmentini çekmek üzere otel yatırımlarının şehirdeki yaygın merkezler üzerinde konumlandırılması üzerine kurulmuş bir işletme modelidir. İstanbul'da eğlence gruplarına yönelik performans sergileyen bir otel işletmesinin, Şişli- Mecidiyeköy bölgesinde farklı bir pazar yönelimi ile hizmet vermesi de yatırımın sürekliliği bakımından önemlidir ve otel yatırım grupları tarafından değerlendirilmelidir.

Şişli-Mecidiyeköy bölgesindeki bir otel dengelenen seviyenin üzerinde doluluk oranlarına çıkabilir olsa da, ortaya çıkabilecek yeni rekabetçi koşullar, ekonomik kriz olasılığı, yeni yatırımlar sonucu oda sayısında oluşabilecek fazla arz gibi nedenler, doluluk oranındaki yükselişi dengelenen seviyenin altına inmeye zorlayabilir. Bu doğrultuda önümüzdeki iki-üç yıl süre zarfında pazara girecek yeni otellerin inşalarının da tamamlanmasıyla birlikte, pazarda bulunan yüksek kalitedeki oda sayısında bir artış olacağı göz önüne alınmalıdır.

Tez çalışması kapsamında, gecelik konaklamalardaki ortalama ücretlerin gelecekteki artışına dair olumlu bir yönelim izlenmiştir dolayısıyla pazardaki talep ve rekabet seviyesindeki artış sonucu Şişli- Mecidiyeköy için otel oda ücretleri dengeye ulaşınca kadar ciddi bir baskı altında olacaktır. Ancak Türkiye ekonomisindeki istikrar ve dengeli büyüme ile bu baskı kontrol edilebilecektir. Analizler doğrultusunda ve mevcut durgunluğun ardından ekonomide gözlemlenmesi beklenen potansiyel gelişme ve İstanbul'un bir turizm odağı olarak daha da gelişecek olması, otellerin daha yüksek fiyat politikası belirleyebilme şansını arttıracaktır.

Bölge mevcut oda arzının yetersizliğinden dolayı değerlendirilemeyen talebi alarak, daha geniş bir sürekli müşteri tabanını kaynak olarak sağlayabilecektir. Bu konumlanmanın belirlenen bölgedeki yeni otelleri özellikle kurumsal pazar bölümlenmesi içerisinde daha cazip hale getirebilecektir.

İstanbul günümüzde her ne kadar otel stoku en yüksek şehir olsa da, bu bulgular doğrultusunda Şişli-Mecidiyeköy bölgesi uluslararası arenada yükselen yıldızı ile otel yatırımcıları için büyük fırsatlar sunmaya devam edecektir.

KAYNAKLAR

- Bader, E. ve Bourdais, D.** (2008). European Hotel Valuation Index, London Office of HVS
- Bakbaşı, C.** (2010). İstanbul'da Müzeler, Sektörel Araştırma Raporu, İl Kültür ve Turizm Bakanlığı, İstanbul
- Balekjian, C.** (2010). İstanbul Turkey Market Snapshot, HVS Hospitality Services, HVS Articles
- Carter, I.** (2007). Hilton Hotels European Development Strategy Briefing, Frankfurt
- Cengiz, H.** (1995). İstanbul'un Çağdaş Metropoliten Kent Merkezi Oluşumu: Büyükdere Caddesi Aksı, Yıldız Teknik Üniversitesi Yayınları, No 95.072, İstanbul
- Cinnioğlu, H.** (2006). Otel İşletmelerinde Yatırım Projelerinin Ekonomik Yönden Hazırlanması ve Kuruluş Yeri Seçimi, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Collini, M.** (2008). Hilton Development Guideline, Hilton Development Europe
- Çoban, F.A.** (2010). Karma Kullanımlı Gayrimenkul Geliştirme Projelerinin İstanbul Merkezi İş Alanları Örneğinde Analizi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Çoruh, M.** (1988). Pazar Payı İçin Mamul Geliştirme ve Pazarlama Karmasının Optimumlaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Deloitte LLP.** (2009). Europe and the Middle East Lead Global Hotel Performance, Deloitte Reports
- Deloitte LLP.** (2012). Hospitality 2015: Tourism, Hospitality and Leisure Trends, Deloitte Reports
- Dökmeci, V. ve Terzi F.** (2007). İstanbul *Metropolitan Alanında Nüfus ve İş Gücünün Mekansal Dağılımının Analizi*, Planlama Dergisi
- Fehr, F.** (1989). Yeni Ürün Tasarlamak ve Pazarlamak, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul
- Getner, D.M.** (2007). Commercial Real Estate Analysis and Investments, Ohio, Thompson South-Western, Bölüm 3
- Greer, G.E. ve Farrell, M.D.** (1993). Investment Analysis for Real Estate Decisions, Third Edition, Dearborn Financial Publishing
- GYODER.** (2011). İstanbul Restate Fuarı, PFK İşbirliği ile Otel& Turizm Paneli, 18.05.2011

- HVS.** (2010). Turkey Hotel Market Review, HVS Analysis
- İnal, E.** (2007). İstanbul Levent Bölgesindeki Gayrimenkul Pazarı ve Karma Kullanımlı Bir Yatırım Projesinin Finansal Analizi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi.** (1995). 1/50.000 Ölçekli İstanbul Metropolitan Alan Alt Bölge Nazım Plan Raporu, İ.B.B Şehir Planlama Müdürlüğü, İstanbul
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi.** (1995). 1/100.000 Ölçekli İstanbul Çevre Düzeni Planı Raporu, İ.B.B İmar ve Şehircilik Başkanlığı, İstanbul
- JLL.** (2010). Turkey Real Estate Review, JLL Reports
- Kaplan, G.** (1999). Merkezi İş Alanı ve Hizmetler Sektörünün Yer Seçiminin İrdelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Koçoğlu, P.** (2007). İstanbul 3 Merkezi İş Alanından Seçilen Arsaların Fizibilite Analizi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Kotler, P.** (2005). *A'dan Z'ye Pazarlama* (çev: Aslı Kalem Bakkal), Mediat Yayınları, İstanbul
- Kotler, P. ve Armstrong, G.** (2009). Marketing Management, 13. Baskı, Pearson Education International, New Jersey
- Miles, M.E. ve Haney, R.E. ve Berens, G.** (1996). Real Estate Development Principles and Process, Second Edition, Urban Land Institute, Washington
- Özdemir, D.** (2010). The Developments in the CBD of İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul
- Payne, L.** (2012). 2011 European Hotel Transactions, *HVS Hospitality Services*, HVS Articles
- Peiser, Richard B. ve Anne, B.** (2003). Professional Real Estate Development, The ULI Guide to the Business Second Edition, ULI, Washington
- Raleigh, L.E. ve Mc Carthy J.** (2003). Hotel Investments: Issues& Perspective edited by Lori E. Raleigh, Rachel J. Roginsky, Managing the Investment: An Introduction to Asset Management, Educational Institute of the American Hotel& Lodging Association
- Rushmore, S. ve Baum, E.** (2001). Hotels& Motels: Valuations and Market Studies, Appraisal Institute, Chicago
- Rushmore, S.** (1990). The Computerized Income Approach to Hotel Market Studies and Valuations, American Institute of Real Estate Appraisers, Chicago
- Rushmore, S.** (1992). The Valuation of Hotels, American Institute of Real Estate Appraisers, Chicago
- Sahlins, E.** (2011). Hotel Development Cost Survey, *HVS Hospitality Services*, HVS Articles

- Temel, A.T.** (2009). Gayrimenkul Yatırım Aracı Olarak Otel Yatırımları: Söğütözü Bölgesinde “Hilton Garden Inn Haliç Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Teoman, T.** (1994). Şişli İlçesi Belediyesi Hudutları İçerisinde Fonksiyon Değişiklikleri Kapsamında Arazi ve Yapı Değerleri, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- TUROFED.** (2011). Turizm Raporu, Sayı 4
- TUROFED.** (2010). Turizm Raporu, Sayı 3
- Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası.** (2011). Novotel Değerleme Raporu
- Çakılcıoğlu, M.** (2004). İstanbul Merkezi İş Alanının Gelişimi, Kasım 2009, <http://www.kentli.org/makale>
- Gökmen, A.M.** (2009). Otelcilikte Benchmarking, Pazar Payı ve Pazar Penetrasyonu, Temmuz 2009, <http://www.haberturizm.com>
- Türkiye İstatistik Kurumu www.tuik.gov.tr (10.12.2011)
- Kültür ve Turizm Bakanlığı www.kultur.gov.tr (14.01.2012)
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi www.ibb.gov.tr (20.01.2012)
- Türkiye Otelciler Federasyonu www.turofed.org.tr (18.12.2011)
- Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği www.ttyd.org.tr (05.01.2012)
- International Congress &Convention Assosiation www.iccaworld.com (13.10.2011)
- Hazine Müsteşarlığı, www.treasury.gov.tr (11.09.2011)
- www.turizmgazetesi.com (28.9.2011)

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Nil ATAK

Doğum Yeri ve Tarihi: İstanbul, 02.09.1985

E-Posta: nil_atak@yahoo.com

Lisans: İTÜ Peyzaj Mimarlığı (Eylül 2003- Haziran 2007)

Yüksek Lisans : İTÜ Gayrimenkul Geliştirme (Eylül 2010- Haziran 2012)