

## Butik Otel Sektörü ve Rekabet Analizi: Daphnis Otel Örneği

**Yrd. Doç. Dr. Meral DURSUN**

Batman Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Batman.

meral.dursun@batman.edu.tr

### Özet

Konaklama endüstrisi sektörünün değişen dünya ve değişen tüketici tercihleri doğrultusunda bir değişim içinde bulunduğu görülmektedir. Son yıllarda bu değişime bağlı olarak ortaya çıkan ve hızla büyüyen butik otel sektörü dikkat çekmektedir. Bu çalışma kapsamında butik otel sektörü rekabet ortamı açısından analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, sektöre ilişkin birincil ve ikincil verilerden yararlanılmıştır. Elde edilen birincil veriler doğrultusunda, butik otel sektörünün rekabet durumu, ikame hizmetlerin yarattığı tehdit, pazara yeni girebilecek firmaların tehdidi, müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve pazardaki rekabetin şiddeti boyutlarıyla ortaya konulmuştur. Son olarak, çalışma kapsamında ele alınan örnek işletmenin işletme içi analizi yapılarak öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Butik Oteller, Sektör, Rekabet Analizi,

### Abstract

In line with the changing world and changing consumer preferences in the Hospitality industry sector it seems to have found a replacement. In recent years, that arise due to this change and rapidly growing boutique hotel sector is remarkable. In this study, boutique hotel sector has tried to be analyzed in terms of competition environment. In this context, it is utilized primary and secondary data related to the sector. In accordance with the data obtained from primary data, the competitive situation of boutique hotel sector has been presented with the factors that the threat of substitute services, the threat of new firms can enter the market, the bargaining power of customers, the bargaining power of suppliers and the intensity of competition in the market. Finally, under this study it has been made internal anaysis of sample boutique hotel and proposals have been made.

**Keywords:** Boutique Hotels, Sector, Competition Analysis

### 1. Giriş

Günümüzde otelcilik ve konaklama anlayışı değişim içinde bulunmaktadır. İnsanların değişen beklentilerine cevap verecek yeni tarzlar yaratılmaya çalışılmaktadır. İşte bunlardan bir tanesi de butik otel, special hotel ya da lifestyle hotel olarak karşımıza çıkmaktadır. Butik oteller, verdikleri hizmetlere, işletmenin tasarımına ve misafirlerine gösterdikleri özel ilgiye göre diğer otel işletmelerinden ayrılan küçük otel işletmeleri olarak değerlendirilmektedir. Son yıllarda butik tarzındaki otellere artan talep doğrultusunda sektörde, bu tarz işletmelerin de arttığı gözlenmektedir. Geniş yelpazedeki hizmet çeşitliliği, çok farklı büyüklük ve hizmet kapasitesi ile birlikte her birinin kendine özgü nitelikte tasarıma sahip olması gibi nedenlerle butik oteller yıldızlı oteller gibi standardize edilememektedir (Can ve Erman, 2015:163). Bu nedenle, farklı

özelliklerdeki otellerin butik oteller olarak ele alındığı sıklıkla görülmektedir. Bu doğrultuda öncelikle butik otel kavramını irdelemek yerinde olacaktır.

## 2. Butik Otel Kavramı ve Nitelikleri

Butik oteller, imar durumu ve az kapasitede yüksek servis standartları olan tesislerin belgelenmesi güçlüğü nedeni ile ortaya çıkmakla birlikte, küçük ölçekli butik otel işletmelerinin yerel ekonomilere daha fazla katkı sağlayabildikleri söylenebilir (Andriotis,2002:333-341). Bu ihtiyaçtan ötürü ülkemizde Turizm Bakanlığı nitelikler yönetmeliğinde bu tür tesisleri özel belgeli tesisler olarak tanımlamıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm Yatırım ve İşletme Nitelikleri Yönetmeliği'ne göre, otel işletmeleri şu şekilde sınıflandırılmışlardır:

- Bir yıldızlı oteller
- İki yıldızlı oteller
- Üç yıldızlı oteller
- Dört yıldızlı oteller
- Beş yıldızlı oteller

Bu noktada, butik otelleri diğer otel işletmelerinden ayıran özelliklere değinmek yerinde olacaktır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Baş, 2004):

- Butik oteller kişiye özel hizmet üretirken, diğer oteller çok sayıda kişiye hizmet üretirler.
- Butik otellerde hizmet misafir beklentilerini karşılar ve aşarken, diğer otellerde daha önce broşürlerinde söz verdiği kadardır.
- Butik otellerde hiyerarşik kademeler mümkün olduğunca azdır ve daha yalın bir organizasyon yapısı mevcuttur. Diğer otellerde ise, hiyerarşik kademeler fazla olup, kademeler arasındaki ilişkiler ise, oldukça katı bir biçimdedir.
- Butik otellerde kullanılan malzemeler çevreye daha duyarlıdır, kendi üretimi gıda malzemeleri kullanılmaktadır. Diğer otellerde ise, maliyet unsuru ön planda olduğu için sanayi ürünleri kullanılmaktadır.

Ayrıca, Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğin (2005) 42. maddesinde, özel tesislerin tanımı ve asgari nitelikleri başlığı altında özel belgeli oteller, bakanlıkça desteklenmeleri uygun görülen ve yönetmelikte belirlenmiş olan tür ve nitelikleri tam olarak sağlayamayan ancak yapı, çevre, yöre, sokak, doğa, sanat, tarih gibi özelliği bulunan veya özgünlük, üstün hizmet ulusal ve uluslararası şöhret gibi nitelikleri nedeni ile işletme özelliği arz eden tesisler olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte aynı yönetmeliğin 43. Maddesinde butik oteller “yapısal özelliği, mimari tasarımı, tefriş, dekorasyon ve kullanılan malzemesi yönünden üstün standart ve yüksek kalitede, deneyimli veya konusunda eğitilmiş personel ile kişiye özel hizmet verilen ve belirtilen nitelikleri taşıyan en az 10 odalı oteller” olarak tanımlanmaktadır (www.resmigazete.gov.tr). Özel belgeli oteller genel olarak butik oteller ile aynı

özellikleri taşımakla beraber, özel belgeli otelleri butik otellerden ayıran bazı nitelikler mevcuttur. Bu ayırıcı niteliklerden biri, özel belgeli otellerin Bakanlık tarafından desteklenmeleri ve Bakanlık onayı ile hizmete açılmalarıdır. Bununla birlikte bu tesisler, faaliyet gösterdikleri alanda ulusal veya uluslararası en az beş yıllık markaya ya da üne sahip olmalı ya da yerel, ulusal, başka uluslara ait kültürleri yansıtmaya özelliğinden birine sahip olması gerekmektedir.

Literatür incelendiğinde butik otele ilişkin, birbirine benzer ya da farklı çok sayıda tanım dikkat çekmektedir. Bu durum butik otelleri tanımlamada bir kavram karmaşası olduğunu açıkça göstermektedir. Aşağıdaki tabloda bazı yazarların butik otel tanımlamaları derlenmiş olarak sunulmaktadır.

**TABLO 1: BUTİK OTEL TANIMLARI**

| YAZAR                  | YIL  | TANIM  |
|------------------------|------|--|
| Nobles ve Thompson     | 2001 | En fazla 100 odalı olan, samimi ortama sahip, kişiye özel hizmetin bulunduğu, personelin ve yönetimin tutumunun samimi olduğu, müşterinin neyi ne zaman isteyeceğini bilen mükemmel hizmete sahip otellerdir.  |
| Albazzaz vd.           | 2003 | 20-55 yaş arasındaki kişileri hedef pazar olarak belirleyen, mimari özellikleri ile sıcak ve samimi bir ortam sunan otellerdir.  |
| Zengel                 | 2003 | Küçük lüks otel tipolojisi ile bütünleştirilen butik oteller, niceliksel büyüklüğüne bağlı olmayan, butik kelimesinin ifade ettiği üzere belirli bir bireysel tavır sergileyen, dolayısıyla önceden belirlenmiş standartlarla sınırlandırılmayan bir yaklaşımdır.                        |
| Forgsren ve Franchetti | 2004 | Bu oteller ortalama 86 odalı, yüksek modern yapıya ve benzersiz kimliğe sahip olan otellerdir. Otellerin odaları yüksek teknoloji çözümler ile çağdaş bir şekilde tasarlanmış ve otellerin en çarpıcı özelliği servis kalitesinin yüksek ve gerçek müşteri ilişkilerine sahip olmasıdır. |
| Freund de Klumbis      | 2004 | 90'lı yıllardaki dönemlerde pazardan büyük paylar alan butik oteller, 50-100 odalı, Avrupa ve Asya etkisinde mobilya tasarımları ile zincir olmayan işletmeler olarak tanımlanır.  |
| Victorino              | 2005 | Karakteristik özellikleri, çağdaş ve gerekli tasarımlar ile kişilere birçok yaşam tarzı olanaklarını sunmasıdır.   |
| CatererSearch          | 2005 | Butik oteller özel tasarımlı ve 50 odadan az sayıda odası olan otellerdir. Genellikle şehir merkezinde konumlanmasına rağmen, kırsal ve bölgesel yerlerde sayıları artmaktadır.  |
| Erkutlu ve Chafra      | 2006 | Tarz döşenmiş belli bir konseptte sahip, 3-100 arasında oda kapasitesi bulunan, telefon, internet, klima, mini bar gibi teknolojik yeterlilikte ve müşterilerin görevlilere 7-24 ulaşabilecekleri konaklama birimleridir.  |
| Aggett                 | 2007 | Butik oteller maksimum 100 odalı, iç mekânlarında özel tasarım mobilyalara sahip, özgün mekânlardır.   |
| Olga                   | 2009 | Butik otel iyi bir konsept ile tasarlanmış ve eşsiz bir atmosfere sahip olmalıdır.   |
| Lim ve Endean          | 2009 | Genellikle küçük ölçekli, 100'den az odaya sahip, zincir olmayan, genellikle şehir merkezinde konumlanan, kişiye özel tasarıma ve hizmete sahip, 3, 4, 5 yıldızlı otel standartlarındaki konaklama yapılarıdır.  |
| Henderson              | 2011 | Butik oteller maksimum 100 odalı olmalıdır. Bunun nedeni kişiye özel hizmeti sağlayabilmeleridir.  |
| Balekjian ve           | 2011 | Trend, ilham verici, istek uyandıran ve çeşitli deneyimler sunan   |

|         |             |
|---------|-------------|
| Sarheim | otellerdir. |
|---------|-------------|

**Kaynak** : Aykol, E. Ve Zengel, R..(2014). “21. Yüzyılda Yeni Nesil Konaklama Yapıları: Butik Otel Yaklaşımı”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 25 (2), 219.

Yukarıdaki tanımlamalara bakıldığında, butik otellerin küçük ve eşsiz olması en belirleyici özellik olarak görülmektedir. Diğer yandan oda sayısı ise tanımlarda farklılaşmaktadır. Ancak, tüm bu tanımlar, butik otelleri tam olarak ifade etmemektedir. Butik otellerin tanımlanması oldukça zor görünmektedir (Baş,2004). Kişiyeye özel otel odası düşüncesiyle ortaya çıkan butik oteller, sevilen içkiden çiçeğe, müzikten yatak örtüsüne kadar her bir ayrıntıyı dikkate alan özel bir otel konsepti olarak görülmektedir (www.milliyet.com). Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliği'ne göre butik otellerin aşağıda belirtilen nitelikleri taşıması gerekmektedir:

- Modern, reproduksiyon, antika gibi özelliği olan mobilya ve malzemeler ile tefriş ve dekorasyon,
- Beş yıldızlı otel odaları için belirlenen nitelikleri taşıyan konforlu odalar,
- Kapasiteye yeterli kabul holü, kahvaltı salonu, oturma salonu,
- Yönetim odası,
- Alacart lokanta,
- Genel mahallerde klima sistemi
- Yirmi dört saat oda servisi
- Odalara, müşteri tarafından seçilen en az bir adet günlük gazete servisi
- Çamaşır yıkama ve kuru temizleme hizmeti,
- Otopark hizmeti.

Butik oteller, uluslararası yazında ise, tatil ve iş amaçlı seyahat edenlerin evden uzakta ev arayışlarına cevap veren az odalı tesisler olarak tanımlanmaktadır (www.boutiqueloding.com). Diğer bir deyişle, küçük lüks oteller, özellikli kişilikleri, renkli ve çarpıcı tasarımları ile tarihi şehir binalarında veya romantik, zengin çiçekli bahçeli küçük ve lüks sahil otellerinde ya da lüks yalılarda konuklarına evde yaşadıkları kişiyeye özel konforu sunan tesisler olarak değerlendirilebilir (Washio, 2001:6). Aynı zamanda butik oteller, farklılık peşinde koşan, yüksek beklentili bireylerin tercih ettiği otelcilik akımını da temsil etmektedir (Baş, 2004).

“Butik otel”, her şeyin ötesinde bireyselliği ifade eder. Birçok zincir otellerin aksine, “butik oteller” farklı özelliklerle donatılmış ve dizayn edilmiş otellerdir. Aynı zamanda bu tip oteller diğer lüks otellerin belirli dizayn ve hizmetlerinden de farklılık gösterir. Çoğu insan kendilerini özel ve tek hissetme duygusu ile butik otel sektörünün bu ihtiyacı karşılayacağını düşünmektedir. Avrupa’da da geçerli olan “butik” otellerin önemli özellikleri şunlardır:

- Tek kimlik ve modern özellik,

- Daha küçük mülkiyetler (ortalama 86 oda, zincir otellerde 115 oda),
- Kişisel hizmette yüksek kalite,
- Otel işletmecilerinde veya sahiplerinde veya oteli dizayn edenlerde kişiliğin yansıtılması,
- Oda faaliyetlerinde yüksek kalite, yüksek teknolojinin temin edilmesi, iç dizaynda mimari yapının ön plana çıkması.

Butik otellere özgü tanımlama kriterlerinin geliştirilmeye çalışıldığı bir araştırmada, butik oteli tanımlamada kullanılan 26 farklı kavram içeriklerine göre gruplandırılmış ve bir konaklama yapısını “butik” yapan karakteristik unsurlar; lokasyon, yapının elde edilme şekli, mimari ve dekorasyon tarzı, büyüklük, oda sayısı ve hizmet kapasitesi, konaklama şekli ve sunulan hizmetler, işletme yapısı ve misafir profili olmak üzere yedi kriter şeklinde belirlenmiştir (Can ve Erman, 2015:173).

Görüldüğü gibi, butik otel tanımlamaları ve nitelikleri farklı özelliklere vurgu yapsa da kişiye özel hizmet şeklinde esnek bir hizmet anlayışı ve mimari özellikler öne çıkmaktadır. Söz konusu tanımlama karmaşası butik otellerin sektördeki gelişim süreci ile de ilgili olabilir. Öyle ki, ilk butik örneklerle günümüzde butik otel olarak sunulan örnekler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu noktada butik otel sektörünün gelişimine değinmek yerinde olacaktır.

### **3. Butik Otel Sektörünün Tarihçesi ve Gelişimi**

Butik konaklama sektörünün ortaya çıkışı ve hızla yayılma nedenleri birbirini destekleyen nitelikte iki farklı görüşle açıklanmaktadır. Bunlardan ilki, zincir otellerin yayılması, konaklamanın sistematik olarak standartlaştırılması, müşterilerin de karşı bir hareket olarak daha özgün ve yaratıcı karaktere sahip konaklama hizmetlerine yönelmesini sağlamıştır. Diğer görüş ise, toplumların sosyal ve kültürel gelişimine dayandırılmaktadır (Aggett, 2007). Ekonomik gelişmeler, kültürel ve ideolojik değişimler, çalışan nüfusun potansiyeli, sanayileşmiş toplumların sıkıntıları, çalışma ve dinlenme zamanları arasındaki ilişki bireyler için doğal ve kültürel çevreyi daha da önemli hale getirmiş, tatil zamanlarının aktif değerlendirilmesinin önemi de artmıştır (Erman, 2013:17-18). Günümüzde küreselleşmenin yarattığı rekabet ortamında yaşanan ekonomik krizler sonucu, insanlar uzun tatil imkanlarından faydalanamaz duruma gelmiştir. Küreselleşme eğilimleri, makro düzeydeki turistik ürün üzerindeki etkileri oluşturmuştur ve turizm sektörleri değişen yeni şartlara uyum sağlama süreci içerisine girmişlerdir. Değişen yeni şartlara uyum sağlayamayan ülkelerin turizm alanında geri plana düşmeye mahkum oldukları görülmektedir. Tüketici artık daha kaliteli işletmeleri ve daha kaliteli hizmet anlayışını tercih etmektedir. Çevre bilinci ve çevre konusundaki değerlendirmeler, tüm sektörlerden belki de daha fazla turizm sektöründe de satın alma kararlarını ve pazarı etkilemektedir. (Özbey 2002). Böylece, artık insanların kısıtlı bütçelerle, maksimum dinlenme-eğlence sunulan, hizmet kalitesinin yüksek olduğu tesisleri tercih etme eğiliminde oldukları gözlenmektedir. Artık pek çok turist,

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki "kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamak amacıyla seyahat etmekte ve daha farklı, daha bireyselleştirilmiş deneyimler yaşamak, fark edilmek, kendini özel ve değerli hissetmek istemektedir (Pricewaterhouse Coopers, 2005). Tatil sürelerinin kısalması ve gelişen teknoloji ile beklemekten hoşlanmayan misafirler, konakladıkları butik tesislerde ismen tanınıyor olmayı, yeme-içme ve eğlence-dinlenme alışkanlıklarının tesis yönetimince biliniyor olmasını ve eşsiz bir deneyim kazanmayı arzu etmektedirler (Miller,2001:90-92).

Butik otellerin ortaya çıkışı 1980'li yıllara dayandırılmaktadır. İlk örneklerinin Londra'da 1981 yılında açılan Blake's Hotel, San Fransisco'da 1981 yılında açılan Bedford Hotel ve New York'ta 1984 yılında açılan Morgan's Hotel olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte, Schrager'in Morgan's Hotel'den söz ederken ilk kez "butik" kavramını kullandığı ve böylece Amerika'daki örneklerin butik otel olarak tanımlandığı ifade edilmektedir (Callan ve Fearon, 1997). Avrupa'da "butik otel" sektörünün gelecekte büyümesine ilişkin olumsuz faktörler şu şekilde belirtilmektedir (PricewaterhouseCoopers, 2005):

- Global ekonominin duraklaması
- Daha büyük otel gruplarının ürünleri "butik" markasında sunması
- Pazara giriş maliyetleri
- Proje finansmanın yetersizliği
- Uygun bölgelerin yetersizliği
- Değişim için gerekli mülkiyetlerin yetersizliği
- Aşırı büyümenin yönetim üzerinde olumsuz etki göstermesi ve standartların azalması

Diğer taraftan sürekli büyümeyi ve başarıyı sağlayacak belli fırsatlar ise şu şekilde sıralanabilir:

- Markayı korumayı sürdürmek
- Bireyselliği sağlamak
- Tüketici/ Pazar ihtiyaçlarını sağlamak
- Servis ve konuk kabulünde CRM kullanımı
- Konukların daha güvenli ve özel olma ihtiyaçlarını yerine getirme
- Ayrıntıların ve hizmetlerin iyileştirilmesi
- Para konularında değerlendirmelerin yapılması
- Dizaynın ve diğer alanlarda yeniliğin sürmesi

Yeni nesil otel yaklaşımları butik oteller ile çok benzer özellikler sergilediğinden bu otellerin sayısının artması ile kavram karmaşası daha da büyümektedir (Aykol ve Zengel, 2014:215). Tasarım hotel, hip (kendine özgü mekanlar) otel, yaşam tarzı hotel

kavramları sıklıkla butik otelle özdeşleştirilmekte ve aynı anlamda kullanılmaktadır (Lim ve Endean, 2009). Tablo 2’de yeni nesil otel yaklaşımları görülmektedir.

**TABLO : 2 YENİ NESİL OTEL YAKLAŞIMLARI**

| DEĞİŞEN TALEPLERE GÖRE YENİ NESİL OTEL YAKLAŞIMLARI |   |  |  |
|---|---|--|--|
| BUTİK OTEL  |   |  |  |
| Farklı Deneyim<br>Kaynak : aktaran                  | Eşsiz Tasarım<br>Aykol ve Zengel,2014:222 | Özel Hizmet                                  | Değerli Eserlere<br>Sahip Olma           |
| Sıra dışı Oteller<br>(extraordinary hotels)         | Tasarım Otelleri<br>(design hotels)       | HIP Oteller<br>(highly individual<br>hotels) | Sanat Otelleri<br>(art hotels)           |
| Yaşam Tarzı Otelleri<br>(lifestyle hotels)          | Trend Oteller<br>(trendy hotels)          |  | Artistik Oteller<br>(artistic hotels)    |
|   |   |  | Avangart Oteller<br>(avant-garde hotels) |
|   |   |  | Klas Oteller<br>(classy hotels)          |

**Kaynak :** Aykol, E. Ve Zengel, R..(2014). “21. Yüzyılda Yeni Nesil Konaklama Yapıları: Butik Otel Yaklaşımı”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 25 (2), 211-225

Aykol ve Zengel (2014:224), butik otel özelinde geliştirilecek çalışmaların yeni nesil otel tipolojilerine yönelmesinin daha doğru olacağı ve sınıflandırmalar tam olarak belirlenmedikçe butik oteller üzerindeki çelişkinin ortadan kalkmasının mümkün olamayacağı görüşündedirler.

BLLA’e (Boutique Hotel Lodging Association-Butik Otel Konaklama Derneği) (aktaran Kosar, 2014) göre ise butik otellere ilişkin 21 farklı tipoloji belirlenmiştir. Bunlar, butik otel, yaşam tarzı otel, lüks butik otel, trend hotel, tasarım otelleri, süit oteller, mimari oteller, artistik oteller, avangart oteller, şehir otelleri, klasik oteller, klas oteller, konforlu oteller, konferans oteli, çağdaş oteller, kurumsal oteller, sayfiye otelleri, tasarımcı otelleri, özgün oteller, sıradışı oteller ve funky oteller şeklindedir.

Son yıllarda otelcilik ve konaklama anlayışının değişim içinde olduğu görülmektedir. Artık 500-600 yatak kapasiteli büyük otellerin yerini 10-15 odalı, kendinizi evinizde hissedeceğiniz anlayışla dekore edilen, içlerinde şarap mahzenlerinin, sanat evlerinin bulunduğu butik oteller almaktadır (www.milliyet.com.tr). Dolayısıyla, misafirlerine evden uzakta ev ve ötesi konforu sunan, misafirlerinin alışkanlıklarını tanıyan ve bunlara cevap veren konforlu, sempatik, kişiye özel, toplam kalite mantıklı işletmeler “Butik Konaklama İşletmeleri”dir (www.boutiquelodging.com). Son 20 yılda sayıları hızla artan butik oteller çoğu zaman küçük işletmecilerin eski yapıları restore ederek

bunu bir aile ortamına dönüştürmesi ile kurulmaktadır. Eski ucuz ve küçük butik otel anlayışına zıt olarak butik oteller hala küçük ama modern işletmeler olarak görülmektedir. Butik oteller verdikleri hizmetlerle olduğu kadar fiyatları ile de 5 yıldızlı otellerle rekabet etmektedirler (www.milliyet.com.tr).

Ülkemizde butik otel örnekleri dünyada olduğu gibi 1980’li yıllarda görülmeye başlamıştır. Butik otel trendi Turing Otomobil Kurumu Başkanı Çelik Gülersoy’un 1987 yılında Sultanahmet’teki Yeşilev’i açmasıyla başlamıştır (www.milliyet.com.tr). Ayrıca 2000’li yıllarda özellikle İstanbul, Çeşme, Nevşehir, Safranbolu gibi genellikle kültür turizminin etkin olduğu bölgelerde hızla yaygınlaşmaya başladığı ifade edilmektedir (Buyruk, 2011). Özel Belgeli İşletmeler Birliği’nden alınan bilgiye göre Türkiye’de 150’si İstanbul’da olmak üzere 500’ün üzerinde butik otel bulunmaktadır ve hızla bu sayı artmaktadır (TUROB, 2006). Konaklama sektöründe işletmelerin, kurulmaları ve faaliyete geçmeleri için Turizm Bakanlığınca onaylanmış turizm yatırımı ve turizm işletmesi belgelerine sahip olmaları gerekmektedir. Aşağıdaki tabloda ise, İstanbul ve Türkiye’de turizm yatırım ve işletme belgesine sahip işletmelerin 2016 yılı’na ait verileri gösterilmektedir.

**TABLO 3 : TURİZM İŞLETME VE YATIRIM BELGELİ KONAKLAMA TESİSLERİ**

| İL       | TURİZM YATIRIMI BELGELİ |        |        | TURİZM İŞLETMESİ BELGELİ |        |        |
|----------|-------------------------|--------|--------|--------------------------|--------|--------|
|          | TESİSİ                  | ODA    | YATAK  | TESİS                    | ODA    | YATAK  |
| İSTANBUL | 87                      | 12496  | 28857  | 300                      | 25691  | 52715  |
| TÜRKİYE  | 1117                    | 145648 | 309556 | 3131                     | 384454 | 807316 |

**Kaynak:** www.turob.gov.tr

Tablo 4’te ise, yatırım ve işletme belgeli turizm işletmelerinin tür ve sınıflarına göre dağılımı verilmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi, özel tesis ve butik otellerin sayısı dikkat çekicidir, ki bu sayı hızla artış göstermektedir. Örneğin, özel belgeli işletmelerden turizm işletme belgesine sahip olan işletme sayısı 2005’de 138 ve butik otel yok iken, 2010’da özel tesis sayısı 203’e, butik otel sayısı 36’ya yükselmiştir. Tablo 4’deki dağılıma bakıldığında 2014 yılı itibari ile turizm işletme belgeli özel tesis sayısı 290 ve butik otel sayısı 75 şeklinde görülmektedir.



**TABLO : 4 TURİZM İŞLETMELERİNİN TÜR VE SINIFLARA GÖRE DAĞILIMI (2014)**

|                              |            | Yatırım Belgeli |                | İşletme Belgeli |                |
|------------------------------|------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|
| Tür                          | Sınıf      | Tesis           | Yatak          | Tesis           | Yatak          |
| Oteller                      | 5 yıldızlı | 199             | 121.615        | 485             | 329.725        |
|                              | 4 yıldızlı | 309             | 81.275         | 657             | 200.662        |
|                              | 3 yıldızlı | 328             | 40.619         | 823             | 106.437        |
|                              | 2 yıldızlı | 33              | 2.992          | 414             | 30.801         |
|                              | 1 yıldızlı | 23              | 1.188          | 51              | 3.655          |
| Tatil Köyleri                | 1.sınıf    | 17              | 9.946          | 66              | 57.335         |
|                              | 2.sınıf    | 18              | 9.278          | 17              | 6.858          |
| Moteller                     | 1.sınıf    | -               | -              | 1               | 25             |
|                              | 2.sınıf    | -               | -              | 2               | 159            |
|                              | Moteller   |                 |                | 7               | 419            |
| Termal Oteller               | 5 yıldızlı | 15              | 12.274         | 24              | 12.720         |
|                              | 4 yıldızlı | 17              | 5.238          | 21              | 5.640          |
|                              | 3 yıldızlı | 4               | 972            | 18              | 2.386          |
| Termal Tatil Köyleri         | 5 yıldızlı | 1               | 310            |                 |                |
|                              | 4 yıldızlı | 1               | 638            |                 |                |
| Termal Apart Otel            |            | -               | -              | 1               | 96             |
| <b>Özel Tesis</b>            |            | <b>20</b>       | <b>1.135</b>   | <b>290</b>      | <b>19.386</b>  |
| <b>Butik Otel</b>            |            | <b>101</b>      | <b>7.765</b>   | <b>74</b>       | <b>5.710</b>   |
| <b>Butik Tatil Villaları</b> |            | <b>-</b>        | <b>-</b>       | <b>1</b>        | <b>136</b>     |
| Apart Oteller                |            | 4               | 817            | 108             | 13.389         |
| Pansiyonlar                  |            | 3               | 122            | 45              | 1.225          |
| Kampingler                   |            | 3               | 764            | 6               | 2005           |
| Oberjler                     |            | -               | -              | 3               | 942            |
| Golf Tesisleri               |            | 1               | 228            | 2               | 424            |
| Turizm Kompleksleri          |            | 7               | 9.426          | 3               | 5.864          |
| Eğitim ve Uygulama Tesisleri |            |                 |                |                 |                |
| B Tipi Tatil Sitesi          |            | 3               | 2.702          | 1               | 748            |
| Dağ Evi                      |            |                 |                | 2               | 272            |
| Çiftlik/Köy Evi              |            | 7               | 118            | 7               | 103            |
| Yayla Evi                    |            | 1               | 80             | 1               | 28             |
| Hostel                       |            | 2               | 54             | 1               | 166            |
| <b>Toplam</b>                |            | <b>1.117</b>    | <b>309.556</b> | <b>3.131</b>    | <b>807.316</b> |

Kaynak : <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR>

Ülkemizde butik otellerin gelişimi dünyadaki gelişimle paralel değildir. Dünyada, özellikle geçmişte, Fransa’da, günümüzde ABD’de misafirlerin özel beklentilerini karşılamak üzere butik oteller ortaya çıkmışlardır.

Türkiye’de son dönemlerde farklı sektörlerden işadamlarının butik otel işine girmek üzere çok sayıda yatırım yapıldığı görülmektedir. Bunun nedeni ise, 'misafirlerin butik servis alma ihtiyacı ve misafirperver bir toplum yapısına sahip oluş' olarak açıklanmaktadır (www.milliyet.com.tr). Butik oteller, genellikle 1-3 arası yıldıza sahiptirler. Bunun nedeni kapasitesinden kaynaklanmaktadır. Yıldızlar, Turizm Bakanlığı tarafından verilir. Butik otellerdeki oda sayısı ve olanaklar sınırlı olmakla birlikte hizmet kalitesi, temizlik ve hijyen koşulları çok iyidir. Butik oteller, küçük ama modern işletmelerdir ve verdikleri hizmetler kadar fiyatları da 5 yıldızlı otellerle rekabet halinde olmaktadır (www.milliyet.com.tr). Butik oteller hem daha yüksek finansal getiri bekleyen otel işletmecileri açısından hem de seyahat edenlere eşsiz modern otel tecrübesi yaşatması açısından etkileyicidir. Le Meridien ve Hilton gibi uluslar arası büyük otel zincirleri, otel odalarını “lifestyle” konseptinde dizayn etmekte ve butik otellerin atmosferini tekrar yaratmanın yollarını araştırmaktadırlar (Pricewaterhouse Coopers,2005). Bununla birlikte zincir otel anlayışına işletme ve mekânsal yaklaşım olarak zıt olmasına rağmen butik otellerin zincirleşmiş örneklerinin de türemeye başladığından söz edilmektedir (Aykol ve Zengel, 2014:214). Yazarlara göre, örneğin temalı tatil köylerine karşı bir yaklaşım olan butik otellerde de artık temalı otel örneklerine rastlanmaktadır. Deneyim adı altında hapishane otel, arena otel, okul otel olarak mekanların otellere dönüştürüldüğü belirtilmektedir.

Turistlerin butik otelleri tercih etme nedenleri, butik otellerin küçük ve kendine özgü olması, kişiye özel ve kaliteli hizmet vermesi, varış yerinin fiziksel özellikleri ile kültürünün yansıtıldığı farklı mimari ve dekorasyona sahip olması, sıcak, samimi ve konforlu bir ortam sunması gibi özelliklerine dayandırılmaktadır (Buyruk ve Eren, 2012:350). Bununla birlikte, Tripadvisor web sitesindeki seyahatçilerin en iyi 25 seçimi butik otel listesinde yorum yapan 170 misafir üzerinde yapılan bir araştırmaya göre ise, butik otel misafirleri için önemli olan unsurların yiyecek-içecek seçimleri, hizmet kalitesi, temizlik ve hijyen faktörleri olarak öne çıktığı görülmüştür (Kurtulay vd, 2015:41-45).

#### **4. Rekabet Analizi**

Butik otel sektöründeki rekabet durumunu incelemeyen önce kısaca rekabet analizi üzerinde durmak yararlı olacaktır.

İşletmelerin ana pazarında müşterileri ve rakipleri yer almaktadır. Bu ana pazar içinde, pazarın özelliklerine göre aynı müşteri kitlesine malını satabilmek için işletme aynı malı üreten rakipleriyle sürekli rekabet içinde bulunacak ve stratejiler geliştirerek

davranışlarını belirleyecektir. Bu bağlamda, sektör analizinde en önemli unsurun rakipler olduğu şüphesizdir. Ancak, işletmelerin stratejilerini, stratejik karar ve davranışlarını sadece kendi ana pazarlarındaki rakipler ve müşterilerle olan ilişkisi belirlememektedir. Bu nedenle, iş çevresinde bulunan veya bulunması muhtemel diğer bazı unsurlarında incelenmesi gerekmektedir. Çünkü, bu unsurlarda aynen rakipler gibi, işletmenin gelecekteki durumunu yani yaşamını sürdürebilmesini veya rekabet üstünlüğü sağlayabilmesini etkileyebilen unsurlardır. Bu nedenle geleneksel rekabet analizinde kullanılan “yalnızca rakiplere odaklanmak” yaklaşımı yeterli olmamaktadır (Ülgen ve Mirze,2003:94).

Michael Porter (2010) tarafından geliştirilen “rekabetin beş gücü modeli” ne göre iş çevresinde rekabeti etkileyen beş güç faktörü, iş çevresine yeni gireceklerin tehdidi, tedarikçiler ve müşterilerin pazarlık gücü, ürün ikameleri ve rakipler arası rekabetin şiddeti şeklinde sıralanmaktadır. Daha önceleri firmalar yalnızca doğrudan rekabet ettikleri firmalar üzerinde yoğunlaşırken, rekabete bu yeni bakış açısı ile tüm bu faktörlerin stratejik durum üzerindeki etkisi kabul edilmiştir.

## **5. Araştırmanın Yöntemi**

### ***5.1.Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi***

Bu çalışma kapsamında, yeni bir anlayış ve tarz olarak hızla gelişen butik otellerin pazardaki rekabet durumunun Daphnis butik oteli örneği ile ortaya konulması amaçlanmıştır. Dolayısıyla araştırma sonuçları tek bir işletmeyi kapsamaktadır. Bu durum aynı zamanda çalışmanın sınırlılığı olarak da görülebilir. Ancak yine de, elde edilen veriler butik otel sektörüne ilişkin değerli bilgiler sunmaktadır. Araştırmanın, butik otel sektörü ile ilgilenen uygulamacı ve araştırmacılara fikir vermek açısından az da olsa katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### ***5.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme***

Araştırmanın evrenini Türkiye’deki butik oteller oluşturmaktadır. Örneklem olarak ise, İstanbul’daki butik otellerden biri olan Daphnis Butik Otel olarak belirlenmiştir.

### ***5.3.Verilerin Toplanması ve Analizi***

Çalışma kapsamında butik otel pazarındaki rekabetin şiddeti, pazara girebilecek yeni firmaların yarattığı tehdit, müşteri ve tedarikçilerin pazarlık gücü ve son olarak da ikame hizmetlerin yarattığı tehditler ve kritik başarı faktörlerine yönelik değerlendirmeler Ülgen ve Mirze (2010)’nin çalışmasından yararlanılarak araştırmacı tarafından oluşturulan soru formu ve yapılan mülakat sonucu elde edilen verilere dayanarak belirlenmeye çalışılmıştır. Son olarak, İstanbul-Eminönü sınırları içinde faaliyet gösteren Daphnis Butik Otel işletmesinin analizi yapılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, çalışmada, sektördeki rekabet analizi kapsamında, Daphnis butik otelinin,

butik otel pazarındaki durumu, ikincil verilere ve işletme sahip/yöneticisi ile yapılan mülakatdan elde edilen verilere dayanarak belirlenmeye çalışılmıştır.

#### **5.4. Araştırmanın Bulguları**

##### **5.4.1. Butik Otel Ana Pazarının İncelenmesi**

Pazarın yapısına ilişkin yapılan değerlendirmeler aşağıdaki açıklamalarda yer almaktadır. Bu değerlendirmelerin yapılmasında, ikincil verinin yanı sıra, sektörden uzman kişilerin görüşlerinden de yararlanılmıştır.

##### **5.4.1.1. Pazarın Sınırları**

Pazar sınırlarının belirlenmesinde iki ölçüt kullanılmaktadır. Birincisi, ürün yapısının özelliğine göre, ikinci ise coğrafi/bölgesel konuma göre. Bu ölçütlere bağlı olarak, butik otel pazarı, sunulan hizmetlerin özelliğine göre ve coğrafik konuma göre olmak üzere her iki şekilde de sınırlandırılmıştır. Pazarın sınırları aşağıda gösterildiği gibidir :

#### **Sunulan Hizmetlerin Özelliğine Göre**

|  |
|--|
| Oteller (1*,2*,3*,4*,5*)                       |
| Tatil Köyleri (1. ve 2.sınıf)                  |
| Moteller (1. ve 2. sınıf)                      |
| <b>Özel Belgeli İşletmeler (Butik Oteller)</b> |
| Apart Oteller                                  |
| Pansiyonlar                                    |
| Kampingler                                     |
| Oberjler                                       |
| Turizm Kompleksleri                            |
| Eğitim ve Uygulama Tesisleri                   |
| Termal Tesis                                   |
| Mola Tesisleri                                 |

Sunulan hizmetler açısından değerlendirildiğinde, turizm tesisleri yönetmeliğinde de belirtildiği gibi konaklama işletmeleri, sahip olunması gereken özellikler ve sunulması gereken hizmetler açısından farklılaşmaktadır. Butik otel işletmeleri de özel belgeli işletmeler kapsamında yer almakta ve yönetmelikteki şartları sağlamak zorundadır. Daha önce de belirtildiği gibi, butik otellerin en önemli özelliği verdikleri hizmetler ve tasarımları açısından farklılaşmasıydı. Bu bağlamda, çalışmada butik oteller seçilerek, konaklama işletmeleri açısından yapılacak araştırmada pazarın sınırları belirlenmiştir. Buna göre araştırma, yalnızca butik otel sektörünü kapsamıştır.

Diğer bir açıdan, butik otel sektörünü coğrafik konuma göre de sınırlandırmak mümkündür. Çalışmada incelenen butik otel işletmesinin Eminönü ilçesinde faaliyet gösterdiğini göz önünde bulundurarak, böyle bir sınırlandırmada ise şu şekilde bir pazar sınırı belirlenebilir :

#### Coğrafik Konuma Göre

Dünya Ülkeleri

Avrupa Ülkeleri

Türkiye

İstanbul

Eminönü

#### 5.4.1.2. Pazardaki Kritik Başarı Faktörleri

Butik otel sektöründe işletmelerin pazarda başarılı olmasını sağlayacak kritik faktörlerin neler olabileceğine ilişkin yapılan görüşmede faktörlerin şu şekilde sıralandığı belirlenmiştir. İlk olarak en önemli faktör hizmet kalitesi şeklinde belirtilmiştir. İkinci sırada, müşteri hizmetleri ve servisin önemi, üçüncü sırada ise insan kaynaklarının önemine dikkat çekilmektedir. Daha sonra ise sırasıyla, butik otel pazarında teknolojik olanaklara (ekipman, A&G) sahip olmanın önemi, pazardaki alt yapı yatırımlarının önemi, pazarlama ve reklam olanakları, kurum imajı ve güvenilirliğinin önemi, finansal gücün önemi, Türkiye dışında hizmet verebilen butik otel sayısının ve olanaklarının önemi, Türkiye’de hizmet verilen butik otel sayısının ve olanaklarının önemi üzerinde durulmaktadır. Sektördeki başarı için son faktör ise, düşük maliyet olarak belirtilmiştir.

#### 5.4.2. Daphnis Butik Otel Sektörü Rekabet Analizi

Butik otel sektörü, beş rekabet faktörü açısından ele alındığında, genel olarak aşağıdaki değerlendirmeleri yapmak mümkündür.

##### 5.4.2.1. Yeni Firmaların Tehdidi

Avrupa’da çok yaygın olarak görülen butik otel işletmelerinin Türkiye’de de son yıllarda geliştiği gözlenmektedir. Bu gelişme hem nitelik hem de nicelik açısından söz konusudur. Sektördeki hizmet pazarının gelişim hızı artan düzeydedir.

Butik otel sektöründe ölçek ekonomisinin önemi oldukça fazladır. İşletmelerin dikey entegrasyonla büyük bir avantaj sağlamaları söz konusudur. Bu sektörde sabit yatırımlar çok özel bir yer tutmaktadır ve sabit ilk yatırım tutarı çok yüksektir. Sektörde pazardan ayrılma ya da pazarı değiştirme söz konusu olduğunda karşılaşılabilecek maliyetlerin düzeyi yüksek olabilmektedir. Turizm bakanlığı, TURSAB, TUROB gibi resmi makamların sektördeki yaptırımcılığı ve düzenleyiciliğinin derecesi orta düzeydedir. Mevcut butik otel işletmelerinin pazara girebilecek rakiplere karşı muhtemel tavır ve reaksiyonlarının şiddetinin çok düşük olduğu söylenebilir. Müşteri ve hizmet sayısına bağlı olarak değişken giderlerin pazara yeni girecek rakiplere etkisi ne caydırıcı ne de teşvik edici şekildedir, orta düzeydedir. Sektördeki hizmet dağıtım kanallarının ve kuruluş maliyetlerinin önemi oldukça yüksektir. Müşterilerin başka butik otelleri tercih etmesi dolayısıyla oluşabilecek maliyetler yüksek düzeyde olabilmektedir. Bu sektörde, deneyimli ve yetiştirilmiş işgücü müşteri için oldukça önemlidir. Mevcut hizmetlere olan bir müşteri marka bağımlılığının olduğu düşünülmektedir. Müşteriler, Daphnis butik otelinin hizmetlerini büyük ölçüde farklı olarak algılamaktadırlar. Zaten, butik otellerin en önemli özelliği ürün/hizmet farklılığı olarak bilinmektedir. Ki bu farklılık, verilen hizmetlerin yanı sıra işletmenin dekorasyon, mimari tasarım, tarihi bir özellik taşıması ve bulunduğu bölgeyle ilişkili olarak oluşmaktadır.

#### **5.4.2.2. Pazardaki Rekabetin Şiddeti**

Butik otel sektöründeki rakipler sayıca az olmakla birlikte, rakiplerin müşteriler tarafından tanınma durumu da iyi bir düzeyde değildir. Sektördeki rakip işletmelerin yetenek ve güç durumunun büyük ölçüde dengeli dağıldığı görülmektedir. Pazarın gelişim hızı orta düzeyde olup, butik otel hizmetlerinin otel sektöründeki gelişimi en iyi sürecini yaşamaktadır. Sektördeki rakipler arasındaki rekabetin şiddeti zararsız/dostça bir yaklaşım içindedir. Bu sektörde yapılan yatırımlar çok özel olarak değerlendirilmektedir. Sektördeki sabit yatırımların toplam yatırımlar içindeki payı çok yüksek iken, sabit giderlerin toplam giderler içindeki payı ise yine çok yüksek olmaktadır. Butik otel pazarında gerektiğinde kapasite arttırma durumu çok zordur. Sektörde, farklı işletmelerce verilen hizmetlerin kalitesi çok farklı olabilmektedir. Zaten verilen hizmetler birbirinden çok farklılık arz etmektedir. Aynı şekilde, misafirlerin ana hizmetlerin kalitesini çok farklı algıladıkları da belirtilmektedir. Daphnis butik otelinin sektörü terk edebilmesi çok zor görülmektedir. Rakiplerin butik otel sektörü dışındaki gelir kaynaklarının toplam gelirleri içindeki payının çok düşük olduğu düşünülmektedir. Rakiplerin, pazardaki müşteri ve satış paylarının dağılımının orta düzeyde dengeli olduğu söylenebilir. Rakiplerin, butik otel sektöründe birbirlerine kıyasla verdikleri hizmet fiyatlarının birbirine çok yakın ve fiyat rekabetinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Rakiplerin en yeni teknolojiye sahip oldukları, yabancı ortaklıkları/kaynaklı firmaların pazardaki payının çok düşük olduğu düşünülmektedir. Butik otel hizmet pazarından çıkış maliyetleri/giderleri çok yüksek olmaktadır.

Pazara giriş, sabit yatırımlar açısından değerlendirildiğinde yüksek giderler söz konusu olması nedeniyle zor iken, butik otel sektöründeki rekabetin yoğun/şiddetli olmaması nedeniyle de kolay olarak değerlendirilebilir. Aslında sektör, pazara yeni girecek işletmeler için çekicidir.

Butik otel sektöründe, rekabet çok yoğun değildir, çünkü işletmeler temelde aynı olmakla birlikte mekansal-görsel ve fiyat açısından farklılık arz etmekte ve müşterilerin tercihlerini bu farklılıklar belirlemektedir. Diğer bir deyişle, sektördeki rekabetin yoğun olmamasının nedeni, her bir işletmenin farklı hizmet sunmasıyla ilgilidir. Haksız rekabetten söz etmek pek mümkün görünmemektedir. Fakat daha çok küçük ölçekli işletmelerde olduğu gibi butik otel sektöründe de işletmeden ziyade bölge/destinasyon bazında haksız rekabet olabildiği belirtilmektedir. Örneğin; herhangi bir bölgenin ismi kötülenerek turistlerin o bölgedeki işletmelere olan güveni zedelenmektedir. Bu kötüleme yaklaşımı, daha çok turistlerin kandırılması (komisyon, hanut, yalan...) ile ilgili olmaktadır.

#### **5.4.2.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü**

Hizmet verilen bölgedeki tedarikçilerin (tur operatörü-seyahat acentaları) sayısı orta düzeydedir. Farklı bölgelerdeki tedarikçilerin (T.O-S.A) arasındaki rekabetin şiddetinin çok şiddetli olmadığı düşünülmektedir. Tur operatörü ve seyahat acentalarının verdikleri hizmetin yapısı çok büyük farklılık göstermektedir. Bu tedarikçiler butik otel işletmeleri açısından pek bir önem teşkil etmemektedir. Tedarikçi işletme yönetimlerinin hizmet pazarındaki tecrübesi orta düzeyde önemli bulunmaktadır. Tedarikçilerin hizmet verdiği pazarda, butik otel işletmelerinin pazar payı yüksektir. Tedarikçi işletmeleri yöneten işletmeler arasından butik otel hizmeti veren işletmelerin bulunduğu pazara dikey entegrasyonla girenlerin sayısının az olduğu belirtilmektedir. Tur operatörü ve seyahat acentalarının pazardaki karlılık durumu ise yüksek düzeydedir. Daphnis butik otel işletmesinin tur operatörü ve seyahat acentalarına bağımlılık derecesi çok düşüktür, hatta bağımlı olmadığı söylenebilir.

#### **5.4.2.4. Müşterilerin Pazarlık Gücü**

Butik otel hizmetlerini alan müşteri sayısının genel olarak az sayıda olduğu ve rekabet şiddetinin orta düzeyde olduğu belirtilmektedir. Müşterilerin stratejik ortaklıklar kurarak pazara girme durumu çok zayıf bir olasılık olarak nitelendirilmektedir. Daphnis butik otel hizmetlerinin müşteri açısından orta düzeyde farklılık sergilediği, işletmenin toplam satışları içindeki en büyük müşterinin payının %5'ten az olduğu ve yine en büyük %20 sınıftaki müşterilerin toplam satış içindeki paylarının %40'tan az olduğu belirtilmektedir. Geçmişte müşteriler arasından, işletmenin bulunduğu pazara dikey entegrasyonla girenlerin sayısı çok azdır. Daphnis butik otel işletmesinin butik otel hizmet pazarındaki karlılık durumu orta düzeydedir ve mevcut müşterilere bağımlı değildir. Butik otel ana hizmetlerinin farklı hizmetlere ikame edilebilme durumu söz konusudur. Butik otel hizmetlerindeki operasyonel giderlerin toplam giderler içindeki

payı orta düzeydedir. Müşterilerin başka butik otelleri tercih etmeleriyle oluşabilecek maliyetlerin çok düşük olacağı düşünülmektedir. Verilen butik otel hizmetlerinin müşteri nezdine fiyat-kar payı orta düzeydedir. Müşterilerin butik otel hizmetleri konusunda bilgi seviyesi yüksek ve diğer müşterilerle ilişkileri güçlü olmaktadır. Resmi makamların aldığı imtiyaz, komisyon oranlarındaki değişiklik ücretlerin artması açısından orta düzeydedir.

#### **5.4.2.5. İkame Hizmetlerin Yarattığı Tehditler**

Butik otel hizmetlerinin müşteri nezdinde çok farklı görüldüğü bilinmektedir. Müşterilerin Daphnis butik oteline ve hizmetlere bağımlılık derecesi orta düzeydedir. Müşterilerin ikame hizmetlere geçiş maliyetleri orta düzeyde etki edecektir. İkame hizmetlerin butik otel hizmetlerine göre yarar-fiyat-kalite açısından üstünlük durumu pek uygun görülmemektedir. Butik otel ana hizmetlerin ürün yaşam eğrisindeki konumu gelişme evresi olarak tanımlanmaktadır. Butik otel hizmetleri çok yüksek düzeyde talep esnekliğine sahiptir. Güncel akımlar/trendler ikame hizmetler üzerinde çok büyük etki etmektedir. İkame hizmetlerin, butik otel hizmetlerine oranla güvenilirliği (kaza-maliyet) açısından, orta düzeyde güvenli olduğu belirtilmektedir. İkame hizmetleri tercih eden müşterilerin durumu ne çok düşük, ne de çok yüksek olarak görülmekte, orta düzeyde değerlendirilmektedir.

#### **5.4.3. Rakip Firma Analizi**

Pazardaki firma sayısı çok olmakla birlikte faaliyet bölgesi açısından bakıldığında, Daphnis butik otel işletmesi Haliç kıyısında faaliyet gösteren tek butik otel işletmesi özelliği taşımaktadır. Pazarda en çok paya sahip firmanın belirlenmesi çok zordur. Çünkü butik otel hizmetlerinin neler olduğunun, hangi işletmelerin butik olarak nitelendirilebileceğinin Turizm Bakanlığınca belirlenmiş olmasına rağmen pek çok işletme butik olarak algılanmaktadır. Örneğin; Armada ya da Four Season gibi 5 yıldızlı ve zincir olarak da bilinen bazı oteller, aynı şekilde butik otel olarak nitelendirilmektedir. Dolayısıyla, bu otellerin sektördeki pazar payının en fazla olduğunu söylemek mümkündür.

#### **5.4.4. İşletme İçi Analiz**

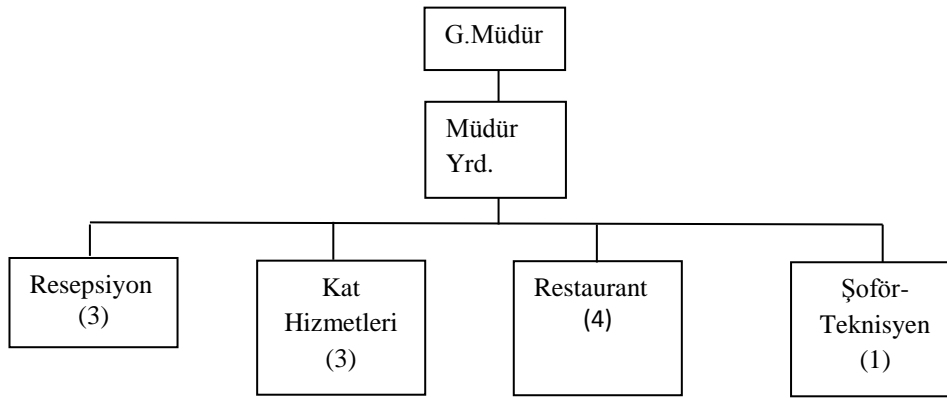
##### **5.4.4.1. Daphnis Butik Otel İşletmesinin Tarihçesi, Sektörel Konumu ve Organizasyon Yapısı**

Hotel Daphnis, Haliç kıyısında 109 yıllık antik bir Rum evidir. Otel, sahibi ve aynı zamanda yöneticisi olan Defne Yanger'in aslına sadık kalarak restorasyon çalışmalarını gerçekleştirdiği dört Rum evinden oluşmaktadır. Restorasyon sırasında yapıda hiçbir değişiklik yapılmamış olan tek otel olarak nitelendirilmektedir. 2000 yılında faaliyete giren otel Hera Turizm şirketi adı altında açılmıştır. Bir cephesi tarihi bir Fener Sokağı'na, diğer cephesi Haliç'e bakan, her biri farklı dekorasyona sahip 16 odalı bir butik oteldir. Duvarlarındaki kalem işlerinden ahşap kapılarına, tavan ve yer döşemelerine kadar restore edilen 109 yıllık binada, tulumalar, renkli camlar, lambalar,



mermer lavabolar hala kullanılmaktadır. Toplam 16 odasından, üçü suit, on üçü çift kişilik olarak dizayn edilmiştir. Hotel Daphnis, Fener Rum Ortodoks Patrikhanesi'ne 1 dakika, Taksim ve Sultanahmet semtlerine 10 dakika mesafede yer almaktadır. Şehrin ticari, kültürel ve turistik merkezlerine yakın olmakla birlikte, Haliç kıyısındaki eski bir İstanbul mahallesinin sessiz ortamında bulunmaktadır.

İşletmede, müdür ve müdür yardımcısı dahil olmak üzere toplam 13 personel bulunmaktadır. Personel sayısı yıl içinde sezona bağlı olarak değişebilmektedir. Küçük bir otel işletmesi olması nedeniyle, Daphnis otelin örgüt yapısında hiyerarşik bir yapıdan ziyade basık ve yalın bir yapı söz konusudur, departmanlar işlevlerine göre ayrılmıştır ve az sayıdadır. Daphnis Butik otelinin örgüt şeması aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir :



Şekil 1: Daphnis Butik Otel İşletmesinin Örgüt Şeması

#### 5.4.4.2. Daphnis Butik Otel İşletmesinin Varlık ve Yetenekleri

Daphnis butik oteli sahip olduğu varlıklar ve yetenekler açısından incelenmiştir. Yapılan tespitler, görüşmeden elde edilen verilere dayanmaktadır. Veriler, çok ayrıntılı bilgiler içermemekle birlikte genel olarak bir fikir sahibi olmayı sağlayabilir.

İşletme, üç Rum evinin birleşmesinden oluşan üç katlı, 16 özel odaya sahip bir bina, resepsiyon, kat hizmetleri, restaurant ve diğer hizmetleri verebilecek nitelikte gerekli teknoloji ve malzemelere sahiptir. İşletmede 13 personel çalışmaktadır. İşletmenin yatırım maliyeti 2000 yılında 600.000 \$ olmuştur. Yıllık doluluk oranı ortalama % 70'dir. Bazı dönemlerde doluluk oranı düşmektedir. Örneğin; önceki yıllarda İstanbul'daki bombalama olaylarının etkisi ile o yıl doluluk oranının % 40' lara düştüğü belirtilmektedir.

Daphnis otel işletmesi için bir marka demek güç gibi görünmekle birlikte, işletme markalaşmaya doğru da gitmemektedir. Seyahat acentaları ile yapılan anlaşmalar söz konusudur fakat Daphis otel bu acentalara bağımlı durumda değildir, işbirlikleri % 5'in altında olarak ifade edilmektedir. Misafirlerinin beklentilerini bilecek düzeyde bilgi ve deneyime sahip oldukları söylenebilir. Genel olarak Avrupalı ve özellikle Yunan

turistlerin tercih ettiği bir otel işletmesidir. Bunun nedeni olarak, işletmenin eski bir Rum evi olması ve Rum patrikhanesinin hemen bitişiğinde bulunması gösterilmektedir. Bölgedeki ilk otel olmasından dolayı toplumun sempati ile yaklaştığı belirtilmektedir, işletme saygın ve güvenilir bulunmaktadır. Çalışan personelin 4 tanesi turizm eğitimi almıştır, diğerleri sektörde çalışarak deneyim sahibi olmuş kişilerdir. Personelin çoğu yabancı dil bilgisine ve iyi düzeyde iş bilgisine sahiptir.

#### 5.4.4.3. Daphnis Butik Otel Swot Analizi

SWOT analizinde, işletmenin dış çevresindeki unsurların incelenmesi sonucunda işletme için fırsat ve tehditler, işletme içi analiz sonucunda ise işletmenin üstünlük ve zayıflıkları belirlenmektedir. Turizm endüstrisini etkileyen dış çevre unsurları dikkate alınarak ve işletme içi bilgiler ve mülakat sonucu elde edilen fikirler sonucunda Daphnis Butik Otel işletmesinin SWOT analizi yapılmıştır. Belirlenen fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflıklar aşağıdaki gösterilmektedir :

| <b>FIRSATLAR</b>   | <b>TEHDİTLER</b>  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Yerel yönetimlerin sürdürülebilir turizm politikaları</li><li>• Yeni yatırım teşvikleri ve turizm teşvik yasaları</li><li>• Hedef kitledeki nüfusun artışı</li><li>• Yeni teknolojilerin maliyetleri azaltması ve ulaşılabilirlik</li><li>• AB üyesi ülkelerin Euro'ya geçmesi</li><li>• Turist tercihlerinde yenilik, çeşitlilik, konfor ve macera talebinin artması</li><li>• Piyasadaki talep artışı ile hızlı büyüme olanağı</li><li>• Avrupa pazarında butik otel talep artışı</li><li>• Yerel kişi ve grupların ilgisinin artması</li><li>• Toplum beğenilerinin olumlu gelişimi</li><li>• Kredi faizlerindeki düşük oran</li><li>• Türkiye'nin sahip olduğu doğal kaynak, iklim, çevre, tarih ve kültür</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Müşteri ihtiyaç ve zevklerinde değişim</li><li>• İkame malların satışlarının artması</li><li>• İhracatta KDV den yararlanamama</li><li>• Ekonomik krizler, terör ve doğal afetler</li><li>• Alt yapı sorunları</li><li>• Fiyat esnekliğinin yüksek olması</li><li>• Turizm arzının fiyat karşısında esnek olmaması</li><li>• Rakiplerin yatay ya da dikey bütünleşme ile güçlenmesi</li><li>• Döviz kurlarındaki değişiklik</li><li>• Yeni iş yasası ile maliyetlerin artması</li><li>• Coğrafik açıdan yakın çevredeki Orta Doğu ve Balkanlar'da yaşanan savaş ve siyasi istikrarsızlıklar</li><li>• Yüksek enflasyon olması</li><li>• Değişim için maliyetlerin yüksek olması</li><li>• Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarına ilişkin engellerin kaldırılma çabaları</li><li>• Daha büyük otel gruplarının ürünlerini butik markasında sunması</li></ul> |
| <b>ÜSTÜNLÜKLER</b>   | <b>ZAYIFLIKLAR</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 109 yıllık tarihi bir yapı olması</li><li>• Haliç kıyısında, Rum patrikhanesine ve merkeze yakın olması</li><li>• Yalın organizasyon yapısı</li><li>• İç ve dış müşteriye yönelik etkili iletişim ve beklentilerin karşılanması</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Belirli bir stratejik üstünlüğünün olmaması</li><li>• Pazarlama ve reklam faaliyetlerinin zayıflığı</li><li>• Yönetici ve işletme sahibinin turizm eğitim çıkışlı olmaması</li></ul>  |

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verilen hizmetlerde yeni teknolojilerin, materyallerin kullanılması</li> <li>• Otel fiyatlarının çok yüksek olmaması</li> <li>• Finansal kaynakların güçlü olması</li> <li>• Hedef kitlenin ve toplumun beğenisini kazanan bir hizmet sunulması</li> <li>• Sektör eğitim programlarına katılım</li> <li>• Özel tarihlerde satışlarda uygulanan promosyonlar</li> <li>• Doğal ürünlerin kullanımı</li> <li>• Nitelikli işgücünün olması</li> <li>• Kaliteli hizmet anlayışı</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seyahat acentaları ve tur operatörleri ile olan işbirliklerinin zayıf olması.</li> </ul> |
|--|---|

## 6. Sonuç ve Öneriler

Çalışmada, yapılan literatür taraması ve sektörde yapılan görüşmeye dayanarak, butik otel sektörü analiz edilmeye çalışılmıştır. Yapılan değerlendirmeler sektör hakkında fikir sahibi olmak açısından önemlidir. Ki butik otel sektörü yeni ve hızla gelişen bir sektör olması nedeniyle, pazara yeni girecek firmalar için ve sektöre yatırım yaparken değerlendirmelerin göz önünde bulundurulması gerekir. Daphnis otel gibi sektörde faaliyet gösteren bir işletme için ise ancak, belirlenen fırsatları kullanabilme şartlarının yaratılması, tehditlerden kaçınarak gerekli tedbirlerin alınması, üstünlüklerini sürdürülebilir ve artırma çabalarının olması ve zayıflıkların üstünlüğe dönüştürülmesi yolu ile sektörde rekabet avantajı sağlamak mümkün olacaktır.

Bu çalışmadaki değerlendirmeler, tek bir işletme örneğinden yola çıkılarak oluşturulmuştur. Dolayısıyla bu verilerle genelleme yapmak mümkün görünmemektedir. Sektörden çok sayıda işletme dahil edilerek ve yöneticilerle ile yapılacak mülakat ve anket tekniği ile araştırma sonuçları daha kapsamlı ve genellenebilir bir hale getirilebilir. Bununla birlikte butik otellerin de kendi içlerinde farklılaştığı düşünüldüğünde benzer araştırmaların belirli bir grup butik otel örneğinde ya da farklı gruplardaki butik oteller arasında karşılaştırmaya imkan verecek şekilde yapılması önerilebilir.

## Kaynakça

Aggett, M.(2007). "What Has Influenced Growth In The Uk's Boutique Hotel Sector?", International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 19 (2), 169-177.

Andriotis, K. (2002). "Scale Of Hospitality Firms And Local Economic Development Evidence From Crete". Tourism Management, Vol: 23.

Aykol, E. Ve Zengel, R.(2014). "21. Yüzyılda Yeni Nesil Konaklama Yapıları: Butik Otel Yaklaşımı", Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 25 (2), 211-225.

Baş, S. M. (2004). Butik Otellerde Yeni Yönetim Yaklaşımlarının Etkileri Ve Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Buyruk, L. (2011). “Kapodokya’da Butik Otel İşletmeciliğinin Gelişimi ve Sorunları”, I. Uluslararası Nevşehir tarih ve Kültür Sempozyumu, Nevşehir Üniversitesi, 16-19 Kasım

Buyruk, L. Ve Eren, D. (2012). “Butik Otel Çalışanlarının Butik Otel Kavram, Özellik ve Hizmetlerini Algılamaları Üzerine Bir araştırma: Nevşehir Örneği”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15 (27), 339-355.

Bulut, E. (1999).Turizmin Türkiye Ekonomisindeki Yeri Ve Ekonomik Etkileri [Http://Ekitapyayin.Com/?Kitap=025](http://Ekitapyayin.Com/?Kitap=025)

Callan, R. Ve Fearon, R. (1997). “Town House Hotels – An Emerging Sector”, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 9 (4), 168-175.

Can, E. Ve Erman, O. (2015). “Butik Otellerin Karakteristik Özelliklerinin Saptanması”, Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakülte Dergisi, 30 (2), 163-175, Aralık.

Erman, O.(2013). “Turizm Ve Mimarlık, Güney Mimarlık”, Tmmob Mimarlar Odası Adana Şubesi Yayını, Sayı 2013/12, 17-18.

Kosar, L. (2014). “Lifestyle Hotels-New Paradigm of Modern Hotel Industry”, Turisticko Poslovanje, Broj 14, 39-49.

Kurtulay, Z. Vd. (2015). “Exploring the Boutique Hotel Guest Experience”, IV. International Interdisciplinary Business-Economics Advancement Conference, Las Vegas, Nevada, USA, 26-29 Mayıs, 38-47.

Lim, W.M. Ve Endean, M. (2009). “Elucidating The Aesthetic And Operational Characteristics Of Uk Boutique Hotels”, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 21(1), 38-51.

Miller, J. (2001). “Personality Equals Popularity And Profits At Boutiques”, Hotel Strategies, Eylül.

Porter, M.E. (2010). Rekabet Stratejisi, Çev:Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, Eylül, İstanbul.

PricewaterhouseCoopers. (2005). “The Secret of Lifestyle Hotels’ Popularity is Simple: They are in Tune with the Needs of the New, Complex Consumer”, Hospitality Directions-Europe Edition, 12, 1-12 [http://www.pwc.ch/user\\_content/editor/files/publ techno/pwc\\_hospitality\\_directions\\_europe\\_0509\\_e.pdf](http://www.pwc.ch/user_content/editor/files/publ techno/pwc_hospitality_directions_europe_0509_e.pdf), 10.01.2016

Özbey, F. R.(2002). “Sustainable Tourism Development İn Globalization Progress”, Globalization And Sustainable Development, International Scientific Conference, Book 4, Varna 1-3.

Ülgen, H. Ve Mirze, K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, No:113, İkinci Basım, İstanbul

Washio, A. G.(2002). “Boutique Hotels Offer Cozy Rooms İn Cutthroat Market”, Budapest Business Journal, Oct 22-28.

<http://www.boutiquelodging.com>, Erişim Tarihi: 17.05.2015.

<http://www.turob.gov.tr> Erişim Tarihi: 11.04.2016

<http://www.milliyet.com.tr/content/turizm/tur001/turizm47.html>, Dilek Taş Erişim Tarihi: 19.07.2006

<http://www.milliyet.com.tr/2004/08/17/business/bus03.html>, Pınar Çelik Erişim Tarihi: 05.04.2016

<http://www.hoteldaphnis.com> Erişim Tarihi: 21.09.2014

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/06/20050621-11.htm> Erişim Tarihi: 05.03.2016

<http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html> Erişim Tarihi: 16.04.2016