



ARAŞTIRMA MAKALESİ

Küçük Ölçekli Konaklama İşletmelerinin Performansında Belirleyici Olan Unsurlar

Dr. Öğr. Üyesi Vedat YİĞİTOĞLU, Akdeniz Üniversitesi, Manavgat Turizm Fakültesi, Antalya,

e-posta: vedatvdt@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2215-1961>

Melek ŞİRİN, Yüksek Lisans Öğrencisi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya,

e-posta: muhassebemelek@outlook.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2706-2562>

Öz

Araştırmanın amacı, küçük ölçekli konaklama işletmelerinin performansı üzerinde belirleyici olan etmenleri ortaya koymaktır. Bu kapsamda öncelikle küçük ölçekli işletmelerin etkinlikleri karşılaştırmalı analiz edilmiş, sonrasında ise etkin ve etkin olmayan işletmelerin ayırt edici özellikleri ortaya koyulmuştur. Araştırma verileri Türkiye'nin en önemli turizm bölgelerinden biri olan Manavgat'ta faaliyet gösteren 24 konaklama işletmesinden yüz yüze görüşme yoluyla toplanmıştır. Verilerin analizinde girdi odaklı Veri Zarflama Analizi ve parametrik olmayan fark testleri kullanılmıştır. Analizler sonunda sadece 6 otelin etkin, kalan 18 otelin ise etkin olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte denize yakınlık, tekrar gelen müşteri oranları, doluluk oranları, faaliyet şekli ve pansiyon türü bakımından etkin ve etkin olmayan işletmeler arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans, Etkinlik, Küçük Oteller, Veri Zarflama Analizi.

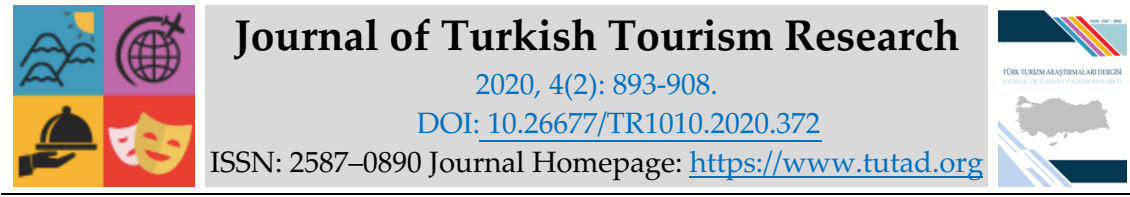
Makale Gönderme Tarihi: 05.01.2020

Makale Kabul Tarihi: 12.04.2020

Önerilen Atf:

Yiğitoğlu, V. ve Şirin, M. (2020). Küçük Ölçekli Konaklama İşletmelerinin Performansında Belirleyici Olan Unsurlar, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(2): 893-908.

© 2020 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.



RESEARCH PAPER

The Determinants of Performance in Small-Scale Accommodation Enterprises

Assistant Prof. Dr. Vedat YİĞİTOĞLU, Akdeniz University, Manavgat Faculty of Tourism, Antalya, e-mail: vedatvdt@hotmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2215-1961>

Melek ŞİRİN, Graduate Student, Akdeniz University, Institute of Social Sciences, Antalya, e-mail: muhasebemelek@outlook.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2706-2562>

Abstract

The aim of the research is to determine the factors that affect the performance of small-scale accommodation enterprises. In this context first of all, the efficiency of small-scale enterprises was revealed comparatively, and then the distinguishing features of efficient and inefficient enterprises were determined. The data was collected through face-to-face interviews from 24 accommodation establishments operating in Manavgat, which is one of Turkey's most important tourism destination. Input-oriented Data Envelopment Analysis and non-parametric difference tests were used for the data analysis. As a result of the analysis, only 6 hotels were found to be efficient while the remaining 18 hotels were found to be inefficient. Besides, it is concluded that there are significant differences between efficient and inefficient enterprises in terms of sea distance, repeating customer rate, occupancy rate, type of activity and board type.

Keywords: Performance, Efficiency, Small hotels, Data Envelopment Analysis.

Received: 05.01.2020

Accepted: 12.04.2020

Suggested Citation:

Yiğitoğlu, V. and Şirin, M. (2020). The Determinants of Performance in Small-Scale Accommodation Enterprises, *Journal of Turkish Tourism Research*, 4(2): 893-908.

© 2020 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.

GİRİŞ

Konaklama işletmeleri turizm sektörünün en temel bileşenlerinden biridir. Uluslararası düzeyde en yüksek turizm performansı gösteren bölgelerde oldukça fazla sayıda konaklama işletmesi bulunmaktadır. Yakın bir zamanda yapılmış bir araştırma, dünyada en fazla turizm geliri elde eden ABD'nin aynı zamanda 436 bin ile en çok konaklama tesisine sahip ülke olduğunu ve bunun sadece %10'u kadarının yıldızlı olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı araştırma, dünya genelindeki yıldızlı otellerin %70'ten fazlasının, küçük ve orta büyüklükteki otel niteliğinde olan bir, iki ve üç yıldızlı işletmelerden oluştuğunu belirtmektedir (Wolff, 2019). Dolayısıyla ülkeden ülkeye değişmekle birlikte mevcut konaklama işletmelerinin büyük bir kısmını, küçük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır (Ahmad, 2015; Akbaba, 2012a; Buhalis ve Main, 1998; Morrison ve Conway, 2007). Küçük ölçekli konaklama işletmelerinin varlığı sadece turizm açısından değil ekonomik, toplumsal ve çevresel etmenler açısından da oldukça fazla önem arz etmektedir. Çünkü bu işletmeler turizmle birlikte ekonomiye, istihdama, bölgesel kalkınmaya, toplumsal refaha, sağlıklı gelir dağılımına ciddi katkılar sağlamaktadır (Akbaba, 2012a; Alonso, 2010; Morrison, 1998a; Onyango, Edwin, Ouma ve Lucas, 2010; Ye, Xiao ve Zhou, 2019). Bu nedenle küçük ölçekli işletmelerin performansı sadece sektör temsilcilerini değil, başta yerel paydaşlar olmak üzere toplumun tüm taraflarını ilgilendiren bir konudur. Ancak turizm alanyazını incelendiğinde ilgili çalışmaların genellikle büyük ölçekli konaklama işletmeleri üzerinde odaklandığı, küçük işletmeleri dikkate alan çalışma sayısının ise nispeten sınırlı kaldığı görülmektedir (Ahmad ve Muhammad Arif, 2016; Morrison ve Teixeira, 2004; Morrison ve Conway, 2007; Nolan, 2002; Thomas, 2000). Diğer taraftan küçük konaklama işletmeleri örneğinde yapılmış sınırlı çalışmalar ise ya küçük işletmeleri büyük işletmelerin basit bir şekli olarak ele almakta (Ahmad ve Muhammad Arif, 2016) ya da küçük işletmeleri orta büyüklükteki işletmelerle birlikte küçük ve orta büyüklükteki işletme (KOBİ) kapsamında değerlendirmektedir (Ahmad, 2015; Buhalis ve Main, 1998; Cetinel, Yolal ve Emeksiz, 2009; Chan ve Quah, 2012).

Küçük ölçekli konaklama işletmelerinin kendine has birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler bir taraftan küçük ölçekli işletmelerin performansında belirleyici yeni etmenler ortaya çıkarabilmekte, diğer taraftan da bilinen etmenlerin etkisini daha büyük işletmelere göre farklılaştırabilmektedir. Bu nedenle otel performansına ilişkin yapılan ölçüm ve değerlendirmelerde işletme büyüklüklerinin temel bir etmen olarak göz önünde bulundurulması gerekir. Diğer taraftan performans değerlendirmelerinde birimlerin mümkün olduğunca benzer özellikleri taşıması beklenir. Çünkü performansı ölçülen birimlerin homojen olması, elde edilen performans sonuçlarının güvenilirliğini anlamlı şekilde artırmaktadır. Bu bağlamda sadece küçük ölçekli konaklama işletmelerinin performansının ve performans üzerinde etkili olan etmenlerin karşılaştırmalı olarak ortaya konulması önemlidir.

Konaklama işletmelerinde performans kavramı genellikle doluluk oranı, pazar payı, personel sayısı ve personel ya da müşteri başına elde edilen gelirle ilişkilendirilmiştir (Sharma ve Sneed, 2008; Assaf ve Tsionas, 2018; Rey-Martí, Felício ve Rodrigues, 2017). Bunlar arasında özellikle doluluk oranı uygulamacılar tarafından en yaygın kullanılan ölçüt olarak ön plana çıkmaktadır (Rey-Martí vd., 2017:2089). Ancak doluluk oranının tek başına işletme performansını ya da karlılığını yansıtmada yeterli olmadığını belirtmek gerekir. Çünkü yüksek oda fiyatları ya da düşük maliyetler nedeniyle doluluk oranları düşük işletmeler daha karlı olabilmektedir. Diğer taraftan sadece iki sayısal veriyle elde edilen doluluk oranı (satılan oda sayısı/satışa sunulan oda sayısı şeklinde) mevcut ya da geçmiş performansı yansıtmakta, gelecek hakkında anlamlı bilgiler vermemektedir. Bununla birlikte hizmet işletmeleri açısından hayati derecede öneme sahip olan müşteri memnuniyeti, personel bağlılığı ve hizmet kalitesi gibi finansal olmayan unsurlar ise ya finansal verilerin gerisinde kalmakta ya da finansal verilerden ayrı değerlendirilmektedir. Bu nedenle günümüz pazar koşullarında varlıklarını korumak ya da geliştirmek isteyen işletmeler,

performanslarını etkileyen finansal ve finansal olmayan nitelikteki unsurları birlikte dikkate alan daha kapsamlı ve daha esnek performans ölçüm yöntemlerine gereksinim duymaktadır (Bergin-Seers ve Jago, 2007). Farklı sayı ve farklı nitelikteki çoklu girdi ve çoklu çıktı değişkenlerini birlikte ele alan Veri Zarflama Analizi (VZA) bu gereksinimi karşılayabilecek belli başlı performans ölçüm yöntemlerinden biridir.

ALANYAZIN TARAMASI

Küçük Konaklama İşletmeleri

Küçük konaklama işletmesi konusunda küresel boyutta genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır. Çeşitli araştırmacı ve yazarlar tarafından farklı bölgelerde, farklı özellikler dikkate alınarak çok sayıda tanım yapılmıştır. Bu tanımlarda en çok kullanılan ölçütler genellikle personel sayısı ve oda kapasitesi olmuştur. Örneğin Dünya Turizm Örgütü (2000), küçük konaklama işletmesini 50 odanın altında odası ve 10 kişiye kadar personeli olan işletmeler olarak nitelendirmiştir (Rey-Martí vd., 2017:2086). Wong (1999) ise sadece personel sayısını dikkate alarak 10'dan az personeli olan otelleri küçük, 10-99 arası personeli olanları orta ve 99'dan fazla personeli olanları ise büyük olarak tanımlamıştır. Bazı yazarlar da personel sayısı yerine konaklama işletmelerinin en temel ürünü olan odaları referans almıştır. Örneğin Ingram, Jamieson, Lynch ve Bent(2000), 50 odaya kadar odası olan oteller küçük, 51 ile 100 arasında odası olan otelleri orta, 100'den fazla odası olan otelleri büyük olarak sınıflandırmıştır. Baker, Bradley ve Huyton, (2000:8) ise 100'den az odası olan otelleri küçük, 100 ile 200 arasında odası olan otelleri orta ve 200'den fazla odası olan otelleri büyük olarak bir ayırma tabi tutmuştur. Küçük konaklama işletmelerinin personel sayısı ve oda kapasitesi dışında oda fiyatı, yıldız durumu, işletme türü ve yönetim şekli gibi ayırt edici birtakım özellikleri daha vardır. Örneğin 3 yıldız ve altında yıldız olan işletmeler ile belediye belgeli işletmeler genellikle küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ) olarak nitelendirilmektedir (Cetinel vd., 2009:44). Diğer taraftan küçük ölçekli konaklama işletmelerinin daha çok şahıs işletmesi olarak kurulduğu, nispeten daha düşük oda fiyatlarına sahip olduğu ve bizzat işletme sahibi tarafından yönetildiği bilinmektedir (Avcıkurt, Altay ve Ilban, 2011; Morrison, 1998b).

Küçük ölçekli işletmelerinin toplumsal, ekonomik ve çevresel etkileri birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu kapsamda özellikle istihdama, yerel ve bölgesel kalkınmaya, sağlıklı büyümeye, toplumsal refaha ve dengeli gelir dağılımına katkısı sıklıkla vurgulanmıştır (Akbaba, 2012a; Barros, 2005; Morrison, 1998b). Küçük ölçekli konaklama işletmeleri buldukları bölgenin özelliklerini daha fazla yansıtmaktadır. Bu bağlamda konuklara otantik bir turizm deneyiminin yaşatılmasında önemli etkiye sahiptir (Macdonald, Anna ve Lovelock, 2008; Main, 2001). Diğer taraftan bu işletmeler daha özgün ve daha farklı hizmetler yaratmaları bakımından buldukları turizm bölgesinin rekabet gücünü de desteklemektedir (Horobin ve Long, 1996; Morrison, 1998a; Peters ve Buhalis, 2004). Küçük konaklama işletmeleri ayrıca paydaşlarıyla daha yakın ve daha yoğun ilişki içindedir. Bu kapsamda personel tedarikini büyük ölçüde bölge halkından gerçekleştirerek yerel istihdama, gereksinim duydukları mal ve hizmetleri de yine genellikle yerel taraflardan karşılayarak bölge ekonomisine önemli katkılar sağlamaktadır (Akbaba, 2012b; Alonso, 2010). Dolayısıyla bu işletmeler özellikle kırsal bölgelerde turizmin canlanmasında ve yoksulluğun önlenmesinde önemli bir paya sahip olabilmektedir.

Faaliyet özelinde küçük ölçekli konaklama işletmelerinin en önemli avantajı konutlarına geleneksel ve samimi bir ortamda hizmet sunmalarıdır. Çünkü küçük ölçekli konaklama işletmeleri konuklarıyla daha samimi ve daha iyi ilişkiler kurabilmekte, böylece konuklar kendilerini daha fazla misafir gibi hissedebilmektedir (Barros ve Mascarenhas, 2005:420). Bu

işletmelerin diğer bir avantajı da değişim hızı ve yönetim esnekliğinin yüksek olmasıdır (Peters ve Buhalis, 2004:407). Bu durum özellikle olumsuz faaliyet koşullarında daha anlamlı hale gelmektedir. Örneğin politik ya da ekonomik krizler yaşandığında daha hızlı ve daha radikal kararlar alınması sebebiyle olumsuz etkilerin azaltılması mümkün olabilmektedir. Diğer taraftan küçük konaklama işletmeleri yönetim, nitelikli işgücü ve sermaye başta olmak üzere birtakım sınırlılıklara sahiptir. Bu sınırlılıklar işletmeleri başta rekabet olmak üzere bazı önemli zorluklarla karşı karşıya bırakmaktadır. Özellikle son yıllarda ulusal ve uluslararası düzeyde orta ve büyük ölçekli zincir otellerin yaşattığı rekabet ortamı küçük otellerin faaliyetlerini ciddi şekilde etkilemektedir (Barros ve Mascarenhas, 2005; Buhalis ve Main, 1998; Georgakellos ve Papakonstantinou, 2014). Ahmad ve Muhammad Arif (2016:303), rekabetle birlikte KOBİ nitelikli otelleri zorlayan diğer unsurları artan maliyetler, azalan talep ve personel niteliklerin düşük olması olarak belirtmiştir. Sharma ve Upneja (2005:511) ise, küçük işletmelerdeki performans düşüklüğünü düşük oda geliri, maliyetlerin yüksek olması, teknoloji ve ekipman yetersizlikleri, hizmet ve ürün çeşitliğinin düşük olması ve kalite standartlarının sınırlı olması şeklinde sıralamıştır.

Alanyazınında otel büyüklüğü ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışma vardır. Farklı ülkelerde yapılmış bu çalışmalarda genellikle birbiriyle çelişen sonuçlar ortaya koyulmuştur. Örneğin İspanya’da Fernández ve Becerra (2015) tarafından yapılan bir araştırmada büyük otellerin küçük otellerden daha etkin olduğu; Tayvan’da Chen (2007) yapılmış başka bir araştırmada ise küçük ve büyük ölçekli otellerin etkinlikleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan Pulina, Detotto ve Paba (2010) da İtalya’da yaptıkları bir araştırmada, orta ölçekli otellerin en iyi performansı gösterdiğini, bunu sırasıyla küçük ve büyük işletmelerin izlediğini belirlemiştir. Tunus’ta yapılmış bir araştırmada ise, otel büyüklüğü ile karlılık arasında negatif bir ilişki olduğu, dolayısıyla küçük otellerin karlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Sami ve Mohamed, 2014). İlgili araştırmalar farklı bölgelerde benzer çalışmaların gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Veri Zarflama Analizi

VZA, birden fazla girdi ve çıktıya sahip birimlerde hem girdilerin hem de çıktıların nesnel biçimde bir verimlilik ya da etkinlik endeksi içinde birleştirilemediği durumlarda, göreceli verimlilik ya da etkinlik ölçümü için kullanılan bir performans değerlendirme yöntemidir. Matematiksel olarak bir karar biriminin (KB) etkinliği, tüm karar birimlerinin ağırlıklandırılmış çıktıları toplamının ağırlıklandırılmış girdiler toplamına oranlanmasıyla belirlenen sınıra göre konumunu ifade etmektedir. İlk VZA modeli 1978 yılında ölçeğe göre sabit getiri varsayımıyla Charnes, Cooper ve Rhodes (CCR) geliştirilmiştir. Bu varsayım, girdilerdeki değişim oranın çıktılarda da aynı oranda bir değişime neden olacağı anlayışına dayanmaktadır. Bu varsayım sadece uygun ölçekte faaliyetin yürütüldüğü firmalarda geçerli olabilmektedir. Ancak rekabet ve değişen pazar koşullarında firmaların en uygun ölçekte faaliyet göstermesi genellikle mümkün olmamaktadır. Bu nedenle sonraki yıllarda girdi değişimi ile çıktı değişimi arasında her zaman doğrusal bir ilişki olmadığı ileri sürülmüş ve 1984 yılında Banker, Charnes ve Cooper (BCC) tarafından ölçeğe göre değişen getiri varsayımıyla yeni bir VZA modeli geliştirilmiştir.

VZA, geliştirildiği ilk yıllardan itibaren hem işletme çevrelerinde hem de akademik çevrelerde giderek artan şekilde değer görmüş, bunun sonucu olarak da çok sayıda bilimsel çalışmaya ve uygulamaya konu olmuştur. Öyle ki mevcut VZA yazınında savunma, eğitim, sağlık, ekonomi, üretim, finans ve pazarlama başta olmak üzere 30’un üzerinde farklı endüstriyi kapsayan küresel ölçekte binlerce çalışma bulunmaktadır (Avkıran ve Parker, 2010; Wöber, 2007).

Turizm endüstrisinde ilk VZA uygulama çalışmaları özellikle restoran sektöründe, 1986 yılında yapılmıştır (Hruschka, 1986; Banker ve Morey, 1986). Otel işletmelerini kapsayan ilk çalışmalar ise yaklaşık on yıl sonra Baker ve Riley (1994) ile Parkan (1996) tarafından gerçekleştirilmiştir (Wöber, 2007). Ancak otel endüstrisinde VZA kullanımı geç başlasa da restoran sektöründen daha hızlı şekilde yaygınlaşmıştır. Dolayısıyla günümüzde, turizm alan çalışmalarının büyük bir kısmını, otel endüstrisini kapsayan uygulamalar oluşturmaktadır. Ulusal turizm yazınında, en eski VZA uygulaması olarak Tarım, Dener ve Tarım (2000) tarafından yapılmış araştırmaya ulaşılmıştır. Araştırmada Antalya bölgesinde toplam 21 adet 4 ve 5 yıldızlı otelin etkinlikleri girdi odaklı CCR VZA modeliyle ölçülmüştür. 3 girdi (personel sayısı, harcamalar ve yatırım maliyeti) ve 3 çıktı (memnuniyet, doluluk oranı ve dönem net karı) faktörü kullanılarak yapılan analiz sonunda, 4 yıldızlı otellerin 5 yıldızlı otellere kıyasla çok daha etkin olduğu tespit edilmiştir. Sonraki yıllarda Aksu ve Köksal (2005) Antalya bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı bağımsız ve zincir 24 otelin performansını girdi odaklı CCR modeli kullanarak değerlendirmiştir. Değerlendirme sonucunda 9 otelin etkin olduğu, bağımsız ve zincir otellerin etkinlikleri arasında fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Doğan ve Tanç tarafından (2008) Kapadokya Bölgesinde faaliyet gösteren çoğunluğu 4 yıldızlı toplam 18 otel örneğinde yapılmış başka bir araştırmada ise girdi odaklı CCR modeli kullanılmıştır. Oda sayısı, toplam gider ve personel sayısı değişkenleri olarak üç girdi; toplam müşteri sayısı, toplam gelir ve müşteri memnuniyeti değişkenleri olarak yine üç çıktı unsuruyla yapılan ölçüm sonunda, sadece 4 işletmenin etkin olduğu belirlenmiştir. Babacan ve Özcan (2009) ise Alanya bölgesinde faaliyet gösteren 22 otelin etkinliklerini, girdi ve çıktı odaklı CCR ve BCC yöntemlerini kullanarak belirlemişlerdir. 6 girdi (diğer giderler, içecek giderleri, yiyecek giderleri, rekreasyon giderleri, oda sayısı ve personel sayısı) ve 4 çıktı (içecek gelirleri, yiyecek gelirleri, rekreatif gelirler, oda gelirleri) değişkeni ile yapılan analizle 13 otelin etkin, kalan 9 otelin ise etkin olmadığı anlaşılmıştır. Yılmaz (2013) tarafından Türkiye genelinde 5 yıldızlı 41 otel üzerinde yapılan başka bir araştırmada ise yine CCR ve BCC modelleri girdi odaklı olarak ayrı ayrı kullanılmıştır. Maaş harcamaları, yiyecek içecek giderleri, diğer faaliyet giderleri ve yatak sayısı olmak üzere 4 girdi ve toplam gelir olarak tek çıktı değişkeni ile yapılan analiz, CCR Modelinde üç otelin, BCC Modelinde ise yedi otelin etkin olduğu tespit edilmiştir. Ulusal yazındaki ilgili araştırmalardan da anlaşıldığı üzere, VZA uygulamaları daha çok büyük ölçekli konaklama işletmeleri üzerinde odaklanmaktadır. Diğer taraftan kullanılan girdi ve çıktı unsurları konusunda bir standart bulunmamakta, girdi unsuru olarak daha çok gider değişkenleri, çıktı unsuru olarak ise daha çok gelir değişkenleri dikkate alınmaktadır.

YÖNTEM

Araştırmanın temel amacı, küçük ölçekli konaklama işletmelerinin performansında belirleyici olan etmenleri ortaya koymaktır. Bu kapsamda öncelikle küçük otellerin etkinlikleri VZA ile ortaya koyulmakta, sonrasında ise etkinlik üzerinde etkili olan başta girdi unsurları olmak üzere işletme ve işletme sahibi özellikleri test edilmektedir.

Araştırmanın evrenini küçük ve homojen olması bakımından belediye belgeli konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Türkiye’de 2018 yılı verilerine göre oda sayısı toplam 231.001 olan 7.671 adet Belediye belgeli konaklama tesisi bulunmaktadır (yigm.ktb.gov.tr). Buna göre Belediye belgeli konaklama işletmelerinin ortalama oda sayısı yaklaşık 30’dur. Araştırmanın çalışma evreni olarak Türkiye’nin en önemli turizm bölgelerinden bir olan Manavgat ilçesi seçilmiştir. Araştırmanın Manavgat’la sınırlandırılmış olmasının birkaç nedeni vardır. İlk olarak etkin performans değerlendirmeleri için örnekleme dâhil olan işletmelerin mümkün olabileğince benzer özellikler göstermesi gerekir. Diğer taraftan Manavgat, Antalya yatak kapasitesinin

yaklaşık üçte biri ile yatak kapasitesi en fazla olan ilçelerin başında gelmektedir (MATSO, 2018). Son olarak Manavgat bölgesinde çok sayıda farklı büyüklükte konaklama işletmesi bulunmaktadır. 2018 yılı itibari ile Turizm Belgeli toplam 229, Belediye Belgeli ise toplam 282 konaklama tesisi bulunmaktadır. Turizm belgeli işletmelerin %85 gibi yüksek bir bölümü (195 adet) büyük ölçekli işletme niteliğinde olan 4 ve 5 yıldızlı işletmelerden oluşmaktadır (MATSO, 2018). Tesis sayılarından da anlaşıldığı gibi küçük ölçekli konaklama işletmeleri büyük ölçekli işletmelerle yakın ve yoğun bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadır. Araştırmada kolayda ve amaçlı örnekleme yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Bu kapsamda oda sayısı 100'den küçük olan belediye belgeli tesislerin sahip ve yöneticilerine ulaşılmış ve hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formuyla yüz yüze veriler toplanmıştır. Görüşme formu alanyazını inceleyerek oluşturulmuş (Sharma ve Sneed, 2008; Assaf ve Tsionas, 2018; Barros ve Mascarenhas, 2005), daha sonra Akdeniz Üniversitesi turizm fakültesinde görevli 2 farklı öğretim üyesinin ve Manavgat bulunan küçük ölçekli bir otel yöneticisinin değerlendirilmesini sunularak son halini almıştır. Görüşme formu iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işletmeye ve işletme sahibine ilişkin bilgiler, ikinci bölümde ise işletmenin 2018 yılı faaliyetine ilişkin sorular yer almaktadır.

Araştırma verileri 2019 yılı Mayıs ayı içinde araştırmacılardan biri tarafından yüz yüze görüşme tekniği ile toplanmıştır. Görüşmeler ortalama 10 dakika sürmüştür ve cevaplar görüşme formuna eş zamanlı olarak not edilmiştir. Araştırma sonunda toplam 25 belediye belgeli konaklama işletmesinden veriler toplanmıştır. Ancak oda sayısı 100'den büyük olan bir işletme araştırma dışı bırakılmış (orta büyüklükte olduğu için) ve 24 örneklem sayısına ulaşılmıştır. Araştırma verileri iki aşamalı olarak analiz edilmiştir. İlk olarak girdi odaklı veri zarflama analizi ile ilgili konaklama işletmelerinin performansı karşılaştırmalı olarak ortaya koyulmuştur. Daha sonra işletme türü ve faaliyet şekli gibi kategorik değişkenlerle etkinlik durumu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi için Ki-Kare testi, faaliyet yılı ve oda sayısı gibi sürekli ve kesikli değişkenlerle ilişkinin belirlenmesi için Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

BULGULAR

Küçük ölçekli konaklama işletmelerine ilişkin tanımlayıcı bilgiler Tablo 1.'de gösterilmektedir. Tabloya göre konaklama işletmelerinin ortalama oda sayısı 41 ve personel sayısı 12'dir. Ortalama yaşı yaklaşık 22 yıl olan işletmelerin, iki kişilik oda fiyatı ise 183 TL olarak belirlenmiştir. Diğer taraftan ilgili işletmelerin ortalama doluluk oranı yaklaşık %71, tekrar gelen müşteri oranı ise %42 düzeyindedir.

Oda sayısı, yatak kapasitesi, personel sayı olmak üzere üç girdi ve ortalama doluluk oranı, toplam oda geliri olmak üzere iki çıktı değişkeniyle girdi odaklı BCC VZA Modeli yapılmıştır. VZA sonuçları temel olarak etkin ve etkin olmayan şeklinde iki tür veri vermektedir. Analiz sonucu 1 olan oteller etkin, 1'den küçük olanlar ise etkin değildir. Etkin olan tüm otellerin etkinlik sonucu 1'e eşit olduğundan bu birimler arasında etkinlik açısından bir kıyaslama yapılamamaktadır. Etkin olan oteller de dâhil olmak üzere tüm otellerin etkinlik sonuçlarının sıralanması için Andersen ve Petersen (1993) tarafından geliştirilmiş süper etkinlik VZA modeli kullanılmıştır. EMS 1.3 (Efficiency Measurement System) programı ile yapılan süper etkinlik analiz sonuçları Tablo 2.'de yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcı Küçük İşletmelerin Özellikleri (n=24)

İşletme Özellikleri (Nicel)	Ortalama	Standart Sapma
Faaliyet Yılı (Yıl)	22,12	9,830
Oda Sayısı	41,38	24,422
Yatak Sayısı	112,08	76,395
Personel Sayısı	11,58	9,708
Doluluk Oranı (%)	70,63	14,693
Oda Geliri (TL)	1327029,00	1587785,000
Ortalama Oda Fiyatı (TL)	182,71	79,905
Tekrar Müşteri Oranı (%)	41,87	22,449
Denize Uzaklık (metre)	741,67	837,655
İşletme Özellikleri (Kategorik)	Frekans	%
İşletme Türü		
Otel	15	62,5
Motel	3	12,5
Pansiyon	2	8,3
Apart Otel	4	16,7
Faaliyet Şekli		
Sezonluk	17	70,8
Sürekli	7	29,2
Pansiyon Tipi		
Sadece Oda	3	12,5
Oda Kahvaltı	6	25,0
Yarım Pansiyon	2	8,3
Tam Pansiyon	2	8,3
Her şey Dâhil	3	12,5
Karma	8	33,3
Yönetim Yapısı		
Uzman	2	8,3
Patron	22	91,7

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere belediye belgeli konaklama işletmelerinin 6'sı etkin, kalan 18'i ise etkin değildir. Dolayısıyla her dört küçük işletmeden sadece biri etkin olarak tespit edilmiştir. Diğer taraftan etkinlik ortalamasının %72 olarak ortaya çıkması ilgili işletmelerin performansının yaklaşık %28 düzeyinde geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Barros (2005:179) tarafından Portekiz'de 42 küçük konaklama işletmesi örneğinde yapılmış benzer bir araştırmada, etkinlik ortalaması daha yüksek bir şekilde %85 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte otellerin yarısından fazlasının (%57'sinin) etkin olduğu sonucuna varılmıştır. Manavgat bölgesinde büyük ölçekli konaklama işletme sayısı küçük otellerden çok daha fazladır (MATSO, 2018). Dolayısıyla bu sonuç, büyük otellerle yaşanan yoğun rekabetin küçük işletme performansı üzerinde fazlasıyla etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim (Buhalis ve Main, 1998; Georgakellos ve Papakonstantinou, 2014) küçük otellerin yönetim ve kaynak eksikleri nedeniyle büyük işletmelerle yaşanan rekabette geri planda kaldıklarını ileri sürmüştür. Diğer taraftan geçmişte yapılmış çok sayıda araştırmada işletme sahibinin bilgi, deneyim ve yeteneklerinin küçük işletme başarısında etkili olan başlıca etmenlerden biri olduğunu ifade etmektedir (Lerner ve Haber, 2000; Morrison ve Teixeira, 2004).

Tablo 2. Küçük Konaklama İşletmelerinin Girdi Odaklı VZA Etkinlik Sonuçları

Karar Birimleri	Etkinlik Değeri	Süper Etkinlik Değeri
K1	0,80	0,80
K2	0,63	0,63
K3	0,47	0,47
K4	0,78	0,78
K5	0,94	0,94
K6	1,00	1,18
K7	0,47	0,47
K8	0,41	0,41
K9	1,00	1,21
K10	0,69	0,69
K11	0,31	0,31
K12	0,72	0,72
K13	0,38	0,38
K14	0,33	0,33
K15	0,47	0,47
K16	1,00	1,71
K17	0,75	0,75
K18	0,80	0,80
K19	1,00	*big
K20	0,91	0,91
K21	0,54	0,54
K22	1,00	3,44
K23	0,88	0,88
K24	1,00	1,05
Ortalama	0,72	

* Süper etkinlik değeri "big" olan karar birimleri, girdileri rastlantısal olarak arttırıldığında dahi etkin kalmaktadır.

Araştırmada başta girdi ve çıktı unsurları olmak üzere küçük konaklama işletmelerinin sürekli özellikleri ile etkinlik durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi için parametrik olmayan test tekniklerinden Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.'te gösterilmiştir. İlgili tabloda görüldüğü üzere etkin ve etkin olmayan küçük konaklama işletmeleri arasında oda sayısı, personel sayısı, oda geliri, oda fiyatı ve faaliyet süresi bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>.05$). Ancak tekrar gelen müşteri oranı ve denize uzaklık bakımından her iki grup arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<.05$). Sıra ortalamalarına bakıldığında etkin olan konaklama işletmelerinde, tekrar gelen müşteri oranlarının istatistiksel olarak daha yüksek olduğu görülmektedir. Küçük ölçekli konaklama işletmeleri konuklarıyla daha yakın ilişkiler kurarak onları daha fazla misafir gibi hissettirebilmektedir. Bu durum konuk memnuniyetine ve tekrar gelen müşteri oranlarına olumlu yansıtılabilmektedir. Geçmiş araştırmalar müşteri memnuniyeti ve tekrar gelme niyeti arasında pozitif düzeyde anlamlı ve yüksek bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Kivela, Inbakaran ve Reece, 1999; Huat, Chin, Rasli, Yusoff ve Tat, 2012). Diğer taraftan yeni müşteri kazanmak mevcut müşteri tutmaktan üç-beş kat daha maliyetlidir. Bu bağlamda araştırma

sonuçları, diğer birçok işletmede olduğu gibi küçük ölçekli konaklama işletmelerinde de mevcut müşteriyi elde tutmanın oldukça önemli olduğunu desteklemektedir.

Tablo 3. Etkinlik Durumu ile Nicel İşletme Özelliklerinin Mann-Whitney U Testi

	Etkinlik Durumu	n	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	P
Oda Sayısı	Etkin (1)	6	10,67	43,000	,463
	Etkin Değil (0)	18	13,11		
Yatak Sayısı	Etkin (1)	6	9,00	33,000	,161
	Etkin Değil (0)	18	13,67		
Personel Sayısı	Etkin (1)	6	10,42	41,500	,402
	Etkin Değil (0)	18	13,19		
Doluluk Oranı	Etkin (1)	6	16,67	29,000	,092*
	Etkin Değil (0)	18	11,11		
Toplam Oda Geliri	Etkin (1)	6	11,83	50,000	,790
	Etkin Değil (0)	18	12,72		
Oda Fiyatı	Etkin (1)	6	14,75	40,500	,364
	Etkin Değil (0)	18	11,75		
Faaliyet Yılı	Etkin (1)	6	15,67	35,000	,204
	Etkin Değil (0)	18	11,44		
Tekrar Müşteri Oranı	Etkin (1)	6	19,33	13,000	,006**
	Etkin Değil (0)	18	10,22		
Denize Uzaklık	Etkin (1)	6	7,33	23,000	,038*
	Etkin Değil (0)	18	14,22		

Araştırmada doluluk oranı bakımından etkin ve etkin olmayan işletmeler arasında %10 anlamlılık düzeyinde farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu koşullarda etkin olan işletmelerin doluluk oranı daha yüksektir. Oda gelirleri doluluk oranları, mevcut oda sayısı ve ortalama oda fiyatı üzerinden hesaplanmıştır. Dolayısıyla doluluk oranının yüksek olması oda gelirlerinin de yüksek olmasını sağlamaktadır. Bu sonuç geleneksel performans değerlendirme unsuru olarak kullanılan doluluk oranının aynı zamanda işletme başarısını yansıtan önemli bir etmen olduğunu göstermektedir. Araştırmada ayrıca etkin olan konaklama işletmelerinin denize daha yakın olduğu belirlenmiştir. Geçmiş çalışmalarda konaklama işletmelerinin konumlarının işletme başarısında belirleyici olduğunu ileri süren araştırmalar mevcuttur (Yu ve Lee, 2009; Assaf ve Agbola, 2011; Oliveira, Pedro ve Marques, 2013). Manavgat ilçesi ulusal ve uluslararası düzeyde deniz, kum ve güneş turizm merkezi olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda denize yakın olan işletmelerin çıktılarının dolayısıyla etkinliklerinin daha yüksek olması beklenen bir sonuçtur.

Araştırmada otel, apart otel, motel ve pansiyon olmak üzere dört farklı işletme türü bulunmaktadır. Etkinlik durumu ile işletme türü arasında anlamlı bir ilişkinin test edilmesi için çapraz tablo yoluyla yapılan Ki-Kare testi sonucunda beklenen frekans değeri 5'ten küçük olan hücreler bulunmaktadır. Böylesi bir durumda Fisher Kesin Ki-Kare testinin kullanılması gerekir (Toy ve Tosunoğlu, 2007: 17). Fisher kesin testinin en temel varsayımı değişkenlerin 2x2 şeklinde kategorik bir yapıya sahip olmasıdır. Bu nedenle araştırmada asli konaklama işletmesi olan oteller dışında kalan motel, pansiyon ve apart oteller diğer konaklama işletmeleri olarak birleştirilmiştir. Benzer durum pansiyon durumu için de geçerlidir. Küçük ölçekli konaklama

işletmeleri genelde sadece oda ile oda kahvaltı şeklinde basit pansiyon tipleriyle hizmet vermektedir. Bu nedenle ilgili pansiyon türleri klasik, bu pansiyonların dışında kalan yarım pansiyon, tam pansiyon, karma ve her şey dâhil pansiyon türleri ise diğer olarak iki grupta birleştirilmiştir. İlgili kategorik değişkenlerle etkinlik durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi için yapılan Ki-Kare test sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 4. Küçük İşletme Etkinliklerinin Bazı Kategorik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Kategoriler	Etkinlik Durumu				Toplam		Fisher Testi
		Etkin değil		Etkin		n	%	
		n	%	n	%			
İşletme Türü	Otel	10	67	5	33	15	100	p=0,351
	Diğer	8	89	1	11	9	100	
Faaliyet Şekli	Sezonluk	15	88	2	12	17	100	p=0,038*
	Sürekli	3	43	4	57	7	100	
Yönetim Yapısı	Uzman	1	50	1	50	2	100	p=0,446
	Patron	17	77	5	23	22	100	
Pansiyon türü	Klasik Pansiyon	4	44	5	56	9	100	p=0,015*
	Diğer Pansiyon	14	93	1	7	15	100	

Tablo 4.'te küçük ölçekli konaklama işletmelerinin etkinlik durumunun işletme türüne, faaliyet şekline, yönetim yapısına ve pansiyon türüne göre dağılımı yer almaktadır. Tabloda görüldüğü üzere işletme türü ve yönetim yapısı bakımından anlamlı bir farklılık yoktur. Bununla birlikte faaliyet şekli ve pansiyon türü bakımından etkin ve etkin olmayan işletmeler arasında anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Faaliyet şekli dağılımlarına bakıldığında sürekli faaliyet gösteren işletmelerin, pansiyon türü dağılımına bakıldığında ise klasik pansiyon tipiyle hizmet veren işletmelerin daha etkin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara bağlı olarak Manavgat'ta bulunan küçük ölçekli konaklama işletmelerinin büyük ölçekli işletmelerle benzeşmek yerine özgün özelliklerine odaklanmaları, kendilerinden beklenen klasik ve basit hizmetleri daha da güçlendirmeleri önerilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küçük ölçekli konaklama işletmeleri ekonomik, toplumsal ve çevresel boyutta olumlu turizm etkileri yüksek olan işletmelerdir. Bu işletmeler yerelin ayırt edici özelliklerini daha fazla yansıtmakta ve sundukları hizmetlerle turizm arzını çeşitlendirmektedir. Böylece farklı pazar bölümlerinin beklentilerini karşılayarak bölgenin rekabet gücünü desteklemektedir. Diğer taraftan bu işletmeler yerel paydaşlarla daha yakın ve daha yoğun ilişkiler kurmaktadır. Dolayısıyla bir taraftan bölgesel kalkınmaya daha fazla katkı sağlamakta, diğer taraftan da ekonomik sızıntıları azaltmaktadır. Bu bağlamda küçük ölçekli konaklama işletmelerinin

performansı sadece işletmeciler ya da sektör temsilcileri tarafından değil, yerel ve merkezi yönetimler tarafından da dikkate alınması gereken bir konudur.

Yapılan çalışmanın amacı, Türkiye'nin en önemli turizm bölgelerinden biri olan Manavgat'ta faaliyet gösteren küçük ölçekli konaklama işletmelerinin performansları üzerinde belirleyici olan etmenleri ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle girdi odaklı VZA kullanılarak ilgili işletmelerin etkinlik düzeyleri karşılaştırmalı olarak belirlenmiş, daha sonra da etkin ve etkin olmayan işletmelerin farklı olan özellikleri test edilmiştir. Araştırma sonunda, 24 belediye belgeli küçük konaklama işletmesinden sadece 6 tanesinin etkin olduğu, kalan 18'nin ise etkin olmadığı sonucuna varılmıştır. Etkin işletme sayısının bu kadar düşük düzeylerde ortaya çıkması (%25) küçük işletmelerin, büyük işletmelerin sayısının fazla olduğu yoğun rekabet koşullarında çok fazla zorlandıklarını açıkça göstermektedir. Bu nedenle ilgili işletmelerin yerel ve merkezi yönetimler tarafından daha fazla desteklenmesi gerekir. Bu kapsamda turizm bölgelerinde büyük ve küçük işletme sayıları ya da oranları için kotalar oluşturulabilir, turizm bölgelerinde belirli alanlar sadece küçük ölçekli işletmelere tahsis edilebilir. Diğer taraftan işletmelere sağlanan maddi kaynak destekleri arttırmalı, başta işletme sahip ve yöneticilerine yönelik olmak üzere eğitim ve danışmanlık hizmetleri geliştirilmelidir. Bununla birlikte ilgili işletmelerin korunması ve güçlenmesi için sadece küçük ölçekli konaklama işletme örgütleri kurulabilir.

Etkin olan ve olmayan işletmelerin özelliklerinin belirlenmesi için yapılan farklılık testleri sonunda etkin konaklama işletmelerinin denize daha yakın olduğu, tekrar gelen müşteri oranlarının ve doluluk oranlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Deniz, kum, güneş odaklı önemli bir çekim yeri olan Manavgat'ta denize yakın işletmelerin daha etkin çıkması özellikle kuruluş yerinin ödemini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte denize nispeten uzak olan işletmelerin denize yakın alanlarda plaj işletmeleri ya da diğer konaklama işletmeleriyle işbirliği yapması mümkündür. Tek başlarına yeterli kaynak ve olanaklara sahip olmayan işletmeler diğer küçük işletmelerle birleşerek söz konusu koşulları sağlamaya çalışabilir. Etkin olan işletmelerde tekrar gelen müşteri oranları ve doluluk oranlarının daha yüksek çıkması ise ilgili işletmelerin bir taraftan mevcut müşterileri ilişkilerini geliştirmeleri, diğer taraftan da yeni müşteriler kazanmak adına daha fazla satış çabası göstermeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Araştırmada ayrıca faaliyet şekli ve pansiyon durumu bakımından etkin ve etkin olmayan konaklama işletmeleri arasında anlamlı farklar olduğu belirlenmiştir. Buna göre sürekli faaliyet gösteren konaklama işletmeleri ile oda ya da oda artı kahvaltı şeklinde hizmet veren işletmelerin daha etkin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar performanslarını geliştirmek isteyen küçük işletmelerin her şey dâhil oteller ile rekabet etmek yerine, kendi klasik ve basit hizmetlere odaklanmaları gerektiğini göstermektedir.

Araştırmaya dâhil olan otellerin %92 gibi büyük kısmı işletme sahibi tarafından yönetilmektedir. Her ne kadar istatistiksel olarak desteklenmese de (etkin olan işletmelerde uzman yönetici oran %17, etkin olmayanlarda %5) ilgili konaklama işletmelerindeki etkinlik düzeyinin böylesine düşük olması profesyonel yönetici eksikliğine bağlanabilir. Nitekim geçmişte küçük ölçekli işletmeler üzerine yapılmış çalışmalar da işletme yöneticisinin bilgi ve tecrübesi ile işletme başarısı arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya koyulmuştur (Lerner ve Haber, 2000; Morrison ve Teixeira, 2004; Bergin-Seers ve Jago, 2007; Georgakellos ve Papakonstantinou, 2014).

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da birtakım sınırlılıklar bulunmaktadır. Bu sınırlılıkların önemli bir kısmı kullanılan yöntemle ilgilidir. Öncelikle VZA, etkinlik düzeyini mutlak olarak değil, göreceli olarak ortaya koyan bir performans ölçüm yöntemidir. Dolayısıyla karar birimi yani işletme sayısı ile girdi ve çıktı değerleri değiştiğinde elde edilen sonuçların da değişmesi beklenir. Bu nedenle çalışma sonuçlarının genellenmesi mümkün değildir. Diğer taraftan ilgili yöntem gücünü, kullanılan girdi ve çıktı değişkenlerinden almaktadır. Hatalı yani işletme performansı üzerinde etkisi olmayan bir değişkenin dikkate alınması ya da doğru bir

değişkenin olması gerektiğinden eksik veya fazla düzeylerde analize dâhil edilmesi durumunda yanıltıcı sonuçlar ortaya çıkabilir. Bununla birlikte bir işletme ya da işletme türü için önemli olan herhangi bir girdi ya da çıktı unsuru diğer işletmeler için geçerli olmayabilir. Bu bağlamda gelecekte farklı işletme türlerine uygun olarak belirlenen farklı değişkenlerle benzer çalışmaların yapılması gerekir. Ayrıca bu çalışma, tek bir turizm bölgesi ve bu bölgede bulunan sadece küçük ölçekli işletmelerle sınırlandırılmıştır. Gelecekte daha fazla sayıda farklı turizm bölgesi ve farklı büyüklükteki konaklama işletmeleri analize dâhil edilerek bölgeler ve turizm işletmeleri özelinde kapsamlı analizler yapılabilir. Son olarak Manavgat'ta bulunan küçük ölçekli konaklama işletmelerinin etkinliğinin düşük olması, bu dönemlerde iç piyasada yaşanan daralmalara ve bozulan ekonomik koşullara bağlanabilir. Ekonomik koşulların zorlaşması daha çok yerli misafire hizmet veren küçük işletmelerin satışlarını düşürmüş olabilir. Bununla birlikte ilgili dönemde hızlı şekilde artan döviz kurları ve enflasyon, sınırlı kaynakları olan bu işletmelerin maliyetlerini arttırarak faaliyetleri olumsuz şekilde etkilemiş olabilir. Bu nedenle gelecekte yapılacak benzer çalışmalarda dönemsel etkilerin de değerlendirilmesi için tek bir dönemin değil, bir dönem serisinin dikkate alınması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Ahmad, S. Z. (2015). Entrepreneurship in the small and medium-sized hotel sector. *Current Issues in Tourism*, 18(4):328–349.

Ahmad, S. Z. and Muhammad Arif, A. M. (2016). Entrepreneurial characteristics, motives, and business challenges: exploratory study of small- and medium-sized hotel businesses. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 17(3):286–315.

Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi (6. Basım)*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Akbaba, A. (2012a). Characteristics of small hospitality businesses : a study in an urban setting in Turkey. *FIU Hospitality Review*, 30(2):42–73.

Akbaba, A. (2012b). Destinasyon geliştirme ve küçük ölçekli turizm işletmeleri: Akçakoca üzerine bir inceleme. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE Dergisi*, 1(24):1–16.

Aksu, A. A. ve Köksal, C. D. (2005). Bağımsız ve zincir otel işletmelerinin veri zarflama analizi ile etkinliklerin karşılaştırılması: Antalya bölgesinde bir çalışma. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 20(235):97-107.

Alonso, A. D. (2010). Importance of relationships among small accommodation operations around the city of Perth. *Tourism and Hospitality Research*, 10(1): 14-24.

Andersen, P. and Petersen, N. C. (1993). A procedure for ranking efficient units in Data Envelopment Analysis. *Management Science*, 39(10):1261-1264.

Assaf, A. G. and Tsionas, M. (2018). Measuring hotel performance: Toward more rigorous evidence in both scope and methods. *Tourism Management*, 69:69-87

Assaf, A. G. and Agbola, F. W. (2011). Modelling the performance of Australian hotels: A DEA double bootstrap approach. *Tourism Economics*, 17(1):73–89.

Avcıkurt, C., Altay, H. and İlban, M. O. (2011). Critical success factors for small hotel businesses in Turkey: An exploratory study. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2):153-164.

Avkıran, N. K. and Parker, B. R. (2010). Pushing the DEA research envelope. *Socio-Economic Planning Sciences*, 44(1):1-7.

- Babacan, A. ve Özcan, S. (2009). Alanya bölgesi otellerinin göreceli etkinliğinin belirlenmesi: bir Veri Zarflama Analizi tekniği uygulaması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(12):176-189.
- Baker, S., Bradley, P. and Huyton, J. (2000). *Principles of Hotel Front Office Operations*. (2.Edition), London: Cengage Learning
- Baker, M. and Riley, M. (1994). New perspectives on productivity in hotels: some advances and new directions. *International Journal of Hospitality Management*, 13(4):297-311.
- Banker, R. D., Charnes, A. and Cooper, W. W. (1984). Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management Science*, 30(9):1078-1092.
- Banker, R. D. and Morey, R. C. (1986). Efficiency analysis for exogenously fixed inputs and outputs. *Operations Research*, 34(4):513-521.
- Barros, C. P. (2005). Evaluating the efficiency of a small hotel chain with a Malmquist productivity index. *International Journal of Tourism Research*, 7(3):173-184.
- Barros, C. P. and Mascarenhas, M. J. (2005). Technical and allocative efficiency in a chain of small hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3): 415-436.
- Bergin-Seers, S. and Jago, L. (2007). Performance Measurement in Small Motels in Australia: (Funded by the Sustainable Tourism Co-operative Research Centre). *Tourism and Hospitality Research*, 7(2):144-155.
- Buhalis, D. and Main, H. (1998). Information technology in peripheral small and medium hospitality enterprises: Strategic analysis and critical factors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(5):198-202.
- Cetinel, F., Yolal, M. and Emeksiz, M. (2009). Human resources management in small- and medium-sized hotels in Turkey. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 8(1):43-63.
- Chan, J. K. L. and Quah, W. B. (2012). Start-up Factors for Small and Medium-sized Accommodation Businesses in Sabah, Malaysia: Push and Pull Factors. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 17(1):49-62.
- Charnes, A., Cooper, W. W. and Rhodes, E. (1978). Measuring the Efficiency of Decision Making Units, *European Journal of Operational Research*, 2(6):429-444.
- Chen, C. F. (2007). Applying the stochastic frontier approach to measure hotel managerial efficiency in Taiwan. *Tourism Management*, 28(3):696-702.
- Chen, T. H. (2011). Performance measurement in a small Taiwanese hotel chain. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(3):354-362.
- Doğan, N. Ö. ve Tanç, A. (2008). Konaklama işletmelerinde veri zarflama analizi yöntemiyle faaliyet denetimi: Kapadokya örneği. *Atatürk Üniversitesi İİB Bilimler Dergisi*, 22(1):239-259.
- Georgakellos, D. and Papakonstantinou, M. (2014). How small hotels would penetrate in the all-inclusive market: An alternative approach. *Tourismos*, 9(1):93-111.
- Horobin, H. and Long, J. (1996). Sustainable tourism: The role of the small firm. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(5):15-19.
- Hruschka, H. (1986). Ansätze Der Effizienzmessung von Betrieben. *Journal für Betriebswirtschaft*, 36(2):76-85.
- <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201143/yillik-bultenler.html>, [Erişim Tarihi: 23.05.2019].

- Huat, T. C., Chin, T. A., Rasli, A., Yusoff, R. M. and Tat, H. H. (2012). The effects of service quality, customer satisfaction on re-patronage intentions of a hotel's existing customers. *International Journal of Management and Administrative Sciences*, 1(8):1-6.
- Ingram, A., Jamieson, R., Lynch, P. and Bent, R. (2000). Questioning the impact of the 'graduatization' of the managerial labour force upon the management of human resources in the Scottish hotel industry. *Journal of Consumer Studies ve Home Economics*, 24(4):212-222.
- Kivela, J., Inbakaran, R. and Reece, J. (1999). Consumer Research in the Restaurant Environment, Part 1: A Conceptual Model of Dining Satisfaction and Return Patronage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5):205-222.
- Lerner, M. and Haber, S. (2000). Performance factors of small tourism ventures: The interface of tourism, entrepreneurship and the environment. *Journal of Business Venturing*, 16(1):77-100.
- Macdonald, F., Anna, T. and Lovelock, B. (2008). Back of the Envelope: Small and Medium Tourism Enterprises' Approaches and Attitudes to Planning. *Tourism Recreation Reserch*, 33(3):265-276.
- Main, H. C. (2001). The Expansion of Technology in Small and Medium Hospitality Enterprises With a Focus on Net Technology. *Information Technology ve Tourism*, 4(3):167-174.
- Manavgat Ticaret ve Sanayi Odası - MATSO (2018). Matso 2018 Ekonomik Raporu <https://drive.google.com/file/d/1np3Og2FLr7atGzhHJsF1MHkU1MqzUNye/view> [Erişim Tarihi: 14.09.2019].
- Morrison, A. (1998a). Small firm co-operative marketing in a peripheral tourism region. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(5), 191-197.
- Morrison, A. (1998b). Small firm statistics: A hotel sector focus. *Service Industries Journal*, 18(1):132-142.
- Morrison, A. and Conway, F. (2007). The status of the small hotel firm. *Service Industries Journal*, 27(1):47-58.
- Morrison, A. and Teixeira, R. (2004). Small business performance: a UK tourism sector focus. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2):166-173.
- Nolan, C. (2002). Human resource development in the Irish hotel industry: The case of the small firm. *Journal of European Industrial Training*, 26(2/3/4):88-99.
- Oliveira, R., Pedro, M. I. and Marques, R. C. (2013). Efficiency and its determinants in Portuguese hotels in the Algarve. *Tourism Management*, 36:641-649.
- Onyango, F. E., Edwin, O., Ouma, K. O. and Lucas, O. O. (2010). Performance measurement and hotel industry in Kenya – A Review. *Int. Journal of Hospitality ve Tourism Systems*, 3(1):86-93.
- Parkan, C. (1996) Measuring the performance of hotel operations. *Socio-Economic Planning Sciences*, 30(4):257-292.
- Peters, M. and Buhalis, D. (2004). Family hotel businesses: strategic planning and the need for education and training. *Education + Training*, 46(8/9):406-415.
- Pulina, M., Detotto, C. and Paba, A. (2010). An investigation into the relationship between size and efficiency of the Italian hospitality sector: A window DEA approach. *European Journal of Operational Research*, 204(3):613-620.
- Rey-Martí, A., Felício, J. A. and Rodrigues, R. (2017). Entrepreneurial attributes for success in the small hotel sector: a fuzzy-set QCA approach. *Quality and Quantity*, 51(5):2085-2100.

- Sami, B. A. and Mohamed, G. (2014). Determinants of tourism hotel profitability in Tunisia. *Tourism and Hospitality Research*, 14(4):163–175.
- Sharma, A. and Sneed, J. (2008). Performance analysis of small hotels in Tanzania. *Journal of Services Research, Special Issue*:83–100.
- Sharma, A. and Upneja, A. (2005). Factors influencing financial performance of small hotels in Tanzania. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(6):504–515.
- Tarım, Ş., Dener, H. I. and Tarım, Ş. A. (2000). Efficiency measurement in the hotel industry: output factor constrained DEA application. *Anatolia*, 11(2):111-123.
- Thomas, R. (2000). Small firms in the tourism industry: some conceptual issues. *International Journal of Tourism Research*, 2(5):345–353.
- Toy, B. Y. ve Tosunoğlu, N. G. (2007). Sosyal Bilimler Alanındaki Araştırmalarda Bilimsel Araştırma Süreci, İstatistiksel Teknikler ve Yapılan Hatalar. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (2007):1-20.
- Wolff, D. (2019). Star struck: half of the world's star rated hotels located in Europe. <https://bolddata.nl/en/half-the-worlds-star-rated-hotels-europe/> [Erişim Tarihi: 21.10.2019].
- Wong, Y. (1999). Opportunities and challenges for SMEs in Hong Kong. www.cpu.gov.hk/english/conference_19991208.htm, [Erişim Tarihi: 07.06.2019].
- Wöber, K. W. (2007). Data envelopment analysis. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 21(4):91-108.
- Ye, S., Xiao, H. and Zhou, L. (2019). Small accommodation business growth in rural areas: Effects on guest experience and financial performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76:29–38.
- Yılmaz, Y. (2013). Impact of strategy on efficiency in the luxury hotel industry of Turkey. *Anatolia*, 24(2):206-220.
- Yu, M. M. and Lee, B. C. (2009). Efficiency and effectiveness of service business: Evidence from international tourist hotels in Taiwan. *Tourism Management*, 30 (4):571-580.