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

ULUSLARARASI OTEL ZİNCİRLERİNİN MADAGASKAR TURİZM PAZARINA GİRİŞ STRATEJİLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Geha Eludovic RABENIRINA

Ankara - 2013

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

ULUSLARARASI OTEL ZİNCİRLERİNİN MADAGASKAR TURİZM PAZARINA GİRİŞ STRATEJİLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Geha Eludovic RABENIRINA

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Dilber ULAŞ

Ankara - 2013

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

ULUSLARARASI OTEL ZİNCİRLERİNİN MADAGASKAR TURİZM PAZARINA GİRİŞ STRATEJİLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Dilber ULAŞ

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı	İmzası
……	……
……	……
……	……
……	……
……	……
……	……

Tez Sınavı Tarihi ……..

TÜRKİYE CUMHURİYETİ

ANKARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.(……/……/200…)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin

Adı ve Soyadı

……

İmzası

……

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında yardımlarını esirgemeyen birkaç saygı değer insana teşekkür etmek istiyorum:

- Tez danışmanlığımı yaptığı süre içerisinde benimle bilgilerini paylaşan, her zaman iletişime açık rehberliğiyle yoluma ışık tutan ve bana güvenini hiç eksik etmeyen değerli hocam Doç. Dr. Dilber ULAŞ'a

- Hawassa University'de (Ethiopia) öğretim üyesi olan Dr. Abdu Muhammed Ali'ye
- Türkiye'deki bütün Madagaskarlı Öğrenciler Birliği üyelerine
- Tezime hazırlarken bana yardımcı olan bütün arkadaşlarıma

- Son olarak; binlerce kilometre uzaktan bana yanımdalarmış gibi hissettiren, özlemlerini başarılı olacağım ümidiyle bastıran sevgili aileme

Teşekkür ederim.

KISALTMALAR

a.g.e	: Adı geçen eser
S-	: Sayfa
ABD	: Amerika Birleşik Devletler
EDBM	: Economic Development Board of Madagascar
GSYİH	: Gayrısafı YurtİÇi Hasıla
INSTAT	: Institut National de la Statistique de Madagascar
MAP	: Madagascar Action Plan
SADC	: Southern African Development Community
TIES	: The International Ecotourism Society
UNEP	: United Nations Environment Programme
UNDP	: United Nations Development Programme
vb.	: ve benzeri

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ ..... **V**

KISALTMALAR ..... **Vİ**

İÇİNDEKİLER ..... **Vİİ**

TABLO LİSTESİ ..... **X**

ŞEKİL LİSTESİ ..... **Xİ**

GİRİŞ **1**

BÖLÜM 1: ULUSLARARASILAŞMA TEORİLERİ VE YABANCI PAZARLARA GİRİŞ NEDENLERİ **3**

1.1 ULUSLARARASILAŞMA TEORİLERİ **3**
1.1.1 Uluslararasılaşma Kavramı 3
1.1.2 Uluslararasılaşma Teorileri 5

1.2 HİZMET İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ **8**
1.2.1 Hizmet Pazarlamasının Özellikleri ve Hizmetin Uluslararasılaşması 8
1.2.2 Uluslararası Otel Zincirlerinin Tanımı ve Özellikleri 11
1.2.3 Otelleri Zincirleşmeye İten Nedenler 13

1.3 FİRMALARIN YABANCI PAZARLARA GİRİŞİ NEDENLERİ **15**
1.3.1 Proaktif Nedenler 16
1.3.2 Reaktif Nedenler 17

BÖLÜM 2. YABANCI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ VE MADAGASKAR PAZARINDA DİKKATE ALINMASI GEREKEN FAKTÖRLER **19**

2.1 YABANCI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ **19**
2.1.1 Lisanslama 21
2.1.2 Franchise Anlaşmaları 23
2.1.3 Ortak Girişimler ve Stratejik İşbirliği 24
2.1.4 Yönetim Sözleşmeleri 26
2.1.5 Kiralama 28
2.1.6 Tam Sahiplik Stratejisi 29

2.2 YABANCI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİNİ SEÇME ÖLÇÜTLERİ 30
2.2.1 İç ölçütler 30
2.2.2 Dış ölçütler 33
2.2.3 Yabancı Pazarlara Giriş Stratejisinin Seçilmesi 34

2.3 ULUSLARARASI OTEL ZİNCİRLERİNİN MADAGASKAR PAZARINA GİRİŞLERİNDE DİKKATE ALMALARI GEREKEN FAKTÖRLER 36
2.3.1 Politik ve Yasal Çevreler 39
2.3.2 Demografik Çevre 43
2.3.3 Ekonomik Çevre 46
2.3.4 Sosyo-kültürel Çevre 50
2.3.5 Teknolojik Çevre 51
2.3.6 Ulaşım Altyapısı 55
2.3.7 Doğal çevre 57

2.4 MADAGASKAR TURİZM PAZARLAMASININ ÖZELLİKLERİ 59
2.4.1 Turizm pazarlamasının tanımı ve farklı yönleri 60
2.4.2 Turizm pazarlaması karması özellikleri 62

BÖLÜM 3: MADAGASKAR PAZARINA GİREN ULUSLARARASI BİR OTEL ZİNCİRİNİN GİRİŞ STRATEJİLERİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA 90

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI 90

3.2 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 90

3.3 VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ 91

3.4 ACCOR HAKKINDA GENEL BİLGİLER 93

3.5 ARAŞTIRMA BULGULARI 94
3.5.1 Accor Zincirinin Madagaskar Pazarına Giriş Nedenleri 94
3.5.2 Accor'un Madagaskar'a Girişiminde Kullandığı Stratejiler 97
3.5.3 Madagaskar Pazarına Giriş Stratejisinin Seçme Ölçütleri 99
3.5.4 Madagaskar'da Pazarlama Stratejileri 102

3.6 DEĞERLENDİRME 110

SONUÇ VE ÖNERİLER 113

ARAŞTIRMANIN SINIRLARI 114

KAYNAKÇA **116**

EKLER **131**

Ek1. Guide d'interview (Semi-structuré) **131**

Ek2. Yarı-yapılandırılmış Mülakat Formu (Türkçe çeviri) **133**

Ek3. Accor Otellerinin Dünya Genelindeki Dağılımı **135**

Ek4. Accor Hospitality, Konaklama Ülke Dökümü, Afrika **136**

Ek5. Madagaskar Turizm Haritası **137**

ÖZET **138**

ABSTRACT **139**

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Hizmet ve Malların Ayırılan Özellikleri 10

Tablo 2: Dünyanın En Büyük 10 Otel Zincirleri 14

Tablo 3: Uluslararasılaşma Nedenleri 15

Tablo 4: Yabancı Pazarlara Giriş Stratejileri ve Risk ile Kontrol Seviyesi 21

Tablo 5: 2010 Yılında Sektörlere Göre Ekonomik Faaliyet..... 49

Tablo 6: Madagaskar'daki Gelir Vergisi 49

Tablo 7: Gelişmekte Olan Ülkelerin Turizm Sloganları 67

Tablo 8: Madagaskar'daki Konaklama Tesislerinin Gelişimi..... 70

Tablo 9: 2006-2011 Yılları Arasında Turizm Sektöründe İstihdam Gelişimini .. 81

Tablo 10: Madagaskar'da Turist Sayısının Artışı 82

Tablo 11: Turistlerin Madagaskar'a Gelme Nedenleri 85

Tablo 12: Madagaskar'daki Otel İşletmelerin Yapısı 87

Tablo 13: Otel Şirketi ve Görüşülen Kişi Hakkında Bilgiler 91

Tablo 14: Madagaskar Pazarına Giriş Stratejilerin Seçme Ölçütleri 99

Tablo 15: Otel Markaları, Özellikleri ve Konum Kriterleri 101

Tablo 16: Accor'un Dünya genelinde Giriş Stratejilerin Seçme Ölçütleri 102

Tablo 17: İbis Antananarivo İrtibat Bilgileri 104

Tablo 18: Otelin kullandığı Dağıtım Kanalları 105

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Madagaskar'ın Coğrafi konumu.....37

Şekil 2: Makro Çevre Elemanları 39

Şekil 3: Madagaskar – Yaş Yapısı 45

Şekil 4: Madagaskar'ın Gerçek GSYİH Büyümesi.....47

Şekil 5: Madagaskar'ın Enflasyon Oranı.....47

Şekil 6: İşsizlik Oranı 48

Şekil 7: Madagaskar'daki İnternet Kullanımı.....53

Şekil 8: Telefon Kullanıcılarının Artışı 54

Şekil 9: Turizm Pazarlaması Karması 63

Şekil 10: Turizm Ürünün Oluşturan Unsurlar 64

Şekil 11: Mega-Çeşitlik Ülkeleri 73

Şekil 12: Madagaskar Turizm Gelirleri 76

Şekil 13: Madagaskar'da Turist Sayısının Artışı 83

Şekil 14: Turistlerin Geldikleri Ülkeler.....84

Şekil 15: Madagaskar'da Otel Doluluk Oranı 86

Şekil 16: Accor Zincirinin Marka Portföliosu.....94

Şekil 17: Ibis Ağının Büyümesi.....97

Şekil 18: Accor Zincirinin Dünya Genelinde Kullandığı Giriş Stratejileri 98

GİRİŞ

Hızla gelişmekte ve tüm dünyada artış göstermekte olan uluslararası seyahatler ve turizm, küreselleşme süreci; otel şirketlerini birbirleriyle olan rekabetlerinde yeni yollar aramaya itmekte ve bu rekabet yeni turizm destinasyonları aramalarına sebep olmaktadır.[1]

Birleşmiş Milletler Çevre Programının 1998 yılında açıkladığı verilere göre doğa çeşitliliği açısından dünyanın en zengin 17 ülkesinden biri olan Madagaskar[2], son yıllarda ülkedeki turizm pazarında gösterdiği gelişme ve gelecekte büyüme potansiyeline göre yeni bir destinasyon olarak değerlendirilmektedir[3]. Madagaskar için turizm sektörü, hızla büyümekte olup ülkeye döviz getiren sektörler arasında üst sıralarda kendine yer bulmaya başlamıştır. Ancak Madagaskar turizm pazarında, turistlere uluslararası standartlara göre konaklama hizmeti veren otellerin bazı eksiklikleri bulunmaktadır. Bu yüzden Madagaskar hükümeti, yabancı yatırımcılar ve uluslararası otel işletmelerinin Madagaskar turizm pazarına girmeleri için yoğun bir çaba göstermektedir.

Böylelikle, bu tez, şu sorulara cevap oluşturacaktır: Uluslararası otel zincirleri Madagaskar pazarına girişlerinde hangi stratejileri benimseyebilirler? Uluslararası otel zincirlerinin Madagaskar pazarında hangi faktörleri dikkate almaları gerekmektedir?

Bu tezin temel amacı, Madagaskar turizm pazarına uluslararası otel zincirlerinin girişimlerinde kullanabilecekleri uygun stratejileri tespit etmek ve

---

[1] D. Quer et al. (2007), "Foreign market entry mode in the hotel industry: The impact of country- and firm-specific factors", **International Business Review** 16(3),S-362.

[2] <**http://www.eoearth.org/article/Biodiversity_in_Africa**> (Erişim tarihi: 02.02.2013); <**http://www.deliveringdata.com/2012/09/megadiversity-countries.html**> (02.02.2013)

[3] N. Peypoch et al.,(2012), "The length of stay of tourists in Madagascar", **Tourism Management** 33(5), S-1230

öneriler sunmaktır. Bu temel amaç, iki alt amaca ayrılmıştır. Birinci alt amaç, Madagaskar'ın genel ortamı (politik, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik vb. çevreler) ve turizm pazarını incelemektir. İkinci alt amaç, uluslararası bir otel zincirinin, Madagaskar pazarına girişiminde benimsediği pazara giriş stratejilerini tarif etmek ve incelemektir. Örnek olay, gelecekte Madagaskar pazarına girecek uluslararası otel zincirlerine destek sunmak amacıyla incelenecektir.

Bu amaçlara erişebilmek için, tez, üç bölüme ayrılmıştır: *birinci bölüm*, pazara giriş stratejileri hakkında bilgi sahibi olmak üzere bulunabilecek mevcut literatürün taranmasıdır. Bu literatür araştırması, konuyla ilgili olarak nitel bir sezgi ve geniş bir anlayış kazandıracaktır. *İkinci bölüm*, Madagaskar turizm ve otel sektöründeki risk ve fırsatların genel bir değerlendirmesini temin edecek olan Madagaskar'ın genel ortamının incelemesine ayrılmıştır. *Üçüncü bölüm*, öneriler içeren genel bir sonuç sunmak için, Madagaskar pazarına girmiş olan uluslararası bir otelin seçilerek giriş stratejilerinin incelenmesini içermektedir.

BÖLÜM 1: ULUSLARARASILAŞMA TEORİLERİ VE YABANCI PAZARLARA GİRİŞ NEDENLERİ

Uluslararası bir pazara girme arzusunda olan her şirket belirli türde bir giriş stratejisine sahiptir. Giriş stratejisi genellikle, iyi belgelendirilmiş ve kapsamlı bir plandır. "Bir şirketin dünya pazarında sürdürülebilir bir büyüme temin etmesine yetecek uzunluktaki bir süre içerisindeki uluslararası iş operasyonlarını yöneten amaçları, hedefleri, kaynakları ve politikaları belirler."[4] Derinlemesine bir pazar stratejisi şirketin pazara girerken karşı karşıya kalabileceği belirsizlikleri en aza indirecektir.

1.1 ULUSLARARASILAŞMA TEORİLERİ

1.1.1 Uluslararasılaşma Kavramı

Uluslararasılaşma, yaygın olarak kullanılan bir terimdir, ancak uluslararasılaşma ile ilgili literatürü tartışmak zordur çünkü terimin kendisi açıkça tanımlanmış değildir. Bazı araştırmacılar uluslararasılaşma kavramını, bir firmanın uluslararası operasyonlara katılımı ya da firmanın ulusal sınırlarının dışına faaliyetlerini yayması olarak tanımlamaktadır[5]. Bu ortak özelliği, firmaların yavaş yavaş yabancı ülkelerde operasyonlara katılım ve örgütsel formları ilgili

[4] R.F. Root, (1994), **Entry Strategies for International Markets**, Jossey-Bass, Inc., Publishers, California, S-2.
[5] J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul, (1975), "The internationalization of the firm: four Swedish cases", **Journal of Management Studies,** 12(3), S-305-322

değişiklikleri artıran sıralı ve düzenli bir süreç olarak uluslararasılaşma Johanson ve Vahlne tarafından daha geniş bir şekilde açıklanmaktadır[6].

Yabancı pazarlara giriş stratejileri seçmeye ilişkin ilgi, uluslararası yatırım teorisinden kaynaklanmaktadır. Bu, uluslararası üretimin özelliği, ölçüsü, biçimi ve kalıbına ilişkin ayırt edici bir problem olarak çalışılmıştır. Daha sonra, pek çok ekonomist ve pazarlama uzmanı tarafından uluslararası pazarlamaya ilişkin kritik bir konu olarak tartışılmıştır. Wind ve Perlmutter, pazara giriş stratejisi seçiminin uluslararası işletmeler üzerinde büyük bir etkisi olduğunu ve uluslararası pazarlamada "başlıca sorun" olarak değerlendirilebileceğini savunmuştur[7]. Buna ek olarak, pazara giriş stratejisi seçmesinin Çok Uluslu Girişimlerin en kritik kararlarından biri olduğunu iddia etmiştir. Bu seçim, yabancı pazarlardaki, gelecekteki kararları ve performansı etkilemekte ve özellikle yüksek düzeyden alt düzeye olmak üzere, bir düzeyden diğerine transferi güç olan kaynak tahsisine ilişkin olarak zorunlu bir seviyeye yol açmaktadır. Kumar et al., aynı zamanda, pazara giriş stratejisi seçmesinin yurtdışında iş yapmak niyetinde olan firmalar açısından kritik bir karar oluşturduğunu vurgulamıştır[8].

Pazara giriş stratejisi seçmesi, bu derecede önemli bir konu olarak, ilişkili olguların anlaşılması ve açıklanması için geliştirilen pek çok teorinin konusu haline gelmiştir. Bu teorilerin bazıları aşağıda özet olarak açıklanacaktır.

---

[6] J. Johanson, J.E. Vahlne, (1977), "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", **Journal of International Business Studies,** 8(1), S-23-32

[7] Y. Wind, H. Perlmutter (1977), "On the Identification of Frontier Issues in International Marketing", **Columbia Journal of World Business 12(4)**, S-131-139.

[8] V. Kumar, V. Subramainam, (1997), "A contingency framework for the mode of entry decision", **Journal World Business,** 32(1), S-53–72.

1.1.2 Uluslararasılaşma Teorileri

Ekonomi ve kuruluş teorileri şirketlerin uluslararasılaşmalarında daha açıklayıcı modelleri sağlamaktadır. Bu teoriler, firmaların uluslararasılaşma stratejilerinin ana faktörlerini daha iyi belirlemeye yardımcı olmaktadır.

Bu teoriler arasında uluslararasılaştırma sürecini açıklamak üzere bazıları işletmelerin iç faktörlerini ele almaktadır. Bu ilk önce Hymer'in açıkladığı **spesifik avantajlar veya monopolistik teorisi**dir. Bu yaklaşım şu paradoksu ortaya koymaktadır: yurt dışında faaliyet gösteren ve böylece üretim delokalizasyonu maliyetleri ile uğraşan bir işletme, kendi piyasalarında üretim yapan ve çevreyi daha iyi bilen yerel işletmeleri karşısında nasıl rekabetçi olabilmektedir? Hymer'e göre firmalar, teknoloji, sermaye kaynakları, ölçek ekonomileri gibi farklı düzeylerde spesifik avantajlardan yararlanmak için yurtdışı pazarlara girmektedirler[9].

Benzer şekilde **eklektik teori ya da OLI paradigma**, uluslararasılaştırma sürecini açıklamak için şirkete özgü faktörleri dikkate almaktadır. OLI (Ownership – Location - Internalization) teorisi, 1977'de Dunning tarafından Stockholm'deki "Ekonomik Faaliyetin Uluslararası Tahsisi" (International Allocation of Economic Activity) adlı bir Nobel sempozyumunda, yabancı ülkedeki üretimin başlangıç davranışını ve gelişimini etkileyen faktörleri tanımlamak ve değerlendirmek amacıyla ortaya konmuştur. Sonraki yıllarda model, yazarın kendisi tarafından geliştirilmiştir[10]. Bu OLI paradigma pazara giriş strateji kararlarının işletmelerce

[9] S. H. Hymer, (1970), "The Efficiency (Contradictions) of Multinational Corporations", **American Economic Review,** 60(2), S-.441vd.

[10] J.H. Dunning, (1980), "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests", **Journal of International Business Studies,** 11(1), S-9-31.; J.H. Dunning, S. Kundu, (1995), "The internationalization of the hotel industry - some findings from a field study", **Management International Review**, 35(2), S-101-133; J.H. Dunning, (2000), "The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of nine activities", **International Business Review, 9,** S-163vd.

algılandıkları ölçüde üç avantajın bileşimi tarafından belirlendiğini belirtir: *Mülkiyet Avantajları* (Pazara girecek şirketin sahip olduğu maddi ve maddi olmayan beceriler ve tecrübeleri onun gireceği pazardaki yerel firmalarla rekabet etmesine olanak tanımaktadır), *Konumsal Avantajları* (Yatırım yapılacağı ülkedeki ulaşım, işgücü maliyetleri, müşteriye yakınlık ticaret uygulamaları avantajlardır) ve *İçselleştirme Avantajları*(Şirketin doğrudan yatırım yapması, kiralama yöntemi ile pazara girmesinden, becerilerini satmasından veya lisanslamasından daha karlı olmalıdır). Bir firma daha çok OLI avantajlarına sahip oldukça, tam sahiplik stratejisi gibi, yüksek kontrol gerektiren giriş stratejisi benimseme eğilimi güçlenmektedir. Bu husus, uluslararası üretime ilişkin kararlar alınırken rekabet avantajları, pazar başarısızlıkları ve işbirliklerinin, dinamik çevreler ile birlikte modele eklemlenmesi gerektiğini savunan Dunning tarafından güncellenmiştir[11].

Johanson ve Vahlne tarafından geliştirilen **Uppsala modeli** veya aşamalı uluslararasılaşmasına göre ise işletmelerin uluslararasılaşması iki kavramdan oluşmaktadır. İlk olarak, bu model uluslararası işlemlerde karar vermeyi etkileyen tüm kültürel ve dilsel farklılıkları dikkate alarak psikolojik ve coğrafik mesafelere dayanmaktadır. İkinci olarak bu modele göre firmalar, yabancı pazarlara girdiklerinde ihracat stratejisi ile başlar ve daha sonra aşamalı olarak ilerde kendi tesislerini kurmaktadırlar.[12]

---

[11] J.H. Dunning, S. Kundu, (1995). The internationalization of the hotel industry - some findings from a fields tudy. **Management International Review,** 35(2), S-101-133.; J.H, Dunning, (1998). "Location and the multinational enterprise: A neglected factor?", **Journal of International Business Studies,** 29(1): S-45-66.; J.H. Dunning, (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of nine activities. **International Business Review, Vol. 9,** S-163vd.

[12] D. Ulaş, (2004), "KOBİ'lerin yabancı pazarlara açılmada kullandıkları stratejiler", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** 6(3), S.181

Diğer yaklaşımlar işletmelerin birbirleriyle olan ilişkileri sebebiyle işletmelerin uluslararasılaşmalarını açıklamaktadır. Bu bağlamda **Oligopolistik teori**ye göre, şirketler bir ülkedeki pazar payını arttırmak için ülkeye girmektedirler. Bu firmanın rakipleri olan oligopol firmalar da pazar paylarını kaybetmemek için hemen o ülkeye giriş yapmaktadırlar.[13]

Ek olarak, Varlığın özgün olması (asset specificity), davranışsal belirsizlikler (behavioral uncertainties) ve çevresel belirsizlikler (environmental uncertainties) faktörlerini dikkate alan **İşlem Maliyet Analizi Teorisi** işletmelerin pazara giriş süreçlerini açıklamaktadır[14]. İşlem Maliyet Analizi Teorisi (Transaction Cost Analysis), 1986'da Anderson ve Gatignon tarafından açiklanmiştir. Teorinin özü, varlık özgüllüğünün anahtar bir işleve sahip olduğu ekonomik problemleri açıklamak üzere bir araç olarak kullanılan işlem maliyet ekonomisine dayanmaktadır. Organizasyonel yapı ve tasarımın işlem maliyetlerinin minimize edilmesi suretiyle belirlendiği hipotezine dayanılarak, Çok Uluslu işletmelerin uzun vadeli riske uyarlanmış verimliliği maksimize eden spesifik pazara giriş stratejisi tercih ettiği sonucuna varılmıştır.

Yukarıdaki bahsedilen teorilerin dışında başka teoriler de bulunmaktadır. Ancak, yukarıdaki ve diğer teorileri daha çok üretim şirketlerinin araştırılmasına dayanmakta olup, bu geleneksel teorilerin hizmet şirketleri için hangi düzeyde geçerli olabileceği hala belirsizdir[15].

---

[13] K. Head et al.,(2002) "Revisiting Oligopolistic Reaction: Are Decisions on Foreign Direct Investment Strategic Complements", **Journal of Economics and Management Strategy, 11(3)**, S-454.

[14] J.F. Hennart, (1989), "Can the "new forms of investment" substitute for the "old forms?" A transaction costs perspective", **Journal of International Business Studies 20**, S-211–234.

[15] C.H. Bouquet et al., (2004), "Foreign Expansion in Service Industries: Separability and Human Capital Intensity", **Journal of Business Research, 57(1)**, S-35-46.

Araştırmacılar, üretim ve hizmet şirketleri arasında uluslararasılaşma sürecinde sapma nedenlerinin farklı hizmet özellikleri olduğunu göstermiştir ki geleneksel süreç teorilerinin bunu açıklaması mümkün değildir. Örnek vermek gerekirse, ihracat gibi bazı stratejileri hizmetlerinin çoğunda uygulanmamaktadır[16]. Özetlemek gerekirse, üretim ve hizmet şirketleri ile karşılaştığında hizmet şirketlerin kendi özellikleri nedeniyle, uluslararasılaşmada ek sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır.

1.2 HİZMET İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

1.2.1 Hizmet Pazarlamasının Özellikleri ve Hizmetin Uluslararasılaşması

Hizmetler, dünya ekonomisinin itici gücü haline gelmiştir. Uluslararası olarak sunulan hizmetlerin çeşitliliği oldukça geniş olup pek çok endüstriyi kapsamaktadır. Bu endüstrilerdeki şirketlerin tümü özel beceriler, yetenekler ve uluslararası çapta rekabet etmelerini mümkün kılacak bilgiler geliştirmişlerdir.

Hizmetlerin tam bir tanımını vermek zordur. Kotler, hizmetleri, bir tarafın diğer tarafa sunabileceği, özünde fiziki bir varlığı olmayan ve herhangi bir şeyin mülkiyetinin kazanılmasıyla sonuçlanmayan herhangi bir faaliyet veya menfaat olarak tanımlamıştır[17].

[16] M.K. Erramilli, C. Rao, C. (1993), "Service firms international entry mode choice: A modified transaction cost analysis approach", **Journal of International Business Studies, 22(3),** S-461-478.

[17] P. Kotler, (1997), **Marketing Management: Analysis, planning, implementation and control,** Saddle River, NJ: Prentice-Hall International; C.H. Lovelock et al., (1998), **Services Marketing**, Sydney: Prentice Hill.

Daha geniş tanımda, Grönroos, hizmetin, zorunlu olarak olmasa da, normal şartlarda, müşteri ile hizmet çalışanları arasındaki etkileşimde gerçekleşen, daha yüksek bir gayri maddi niteliği bulunan bir faaliyet veya faaliyet kombinasyonu ve/veya hizmet tedarikçisinin, müşteri sorunlarına bir çözüm olarak temin ettiği mal ve/veya sistemler ve/veya fiziki kaynaklar veya mallar olarak nitelemiştir[18]. Grönross, hizmet firmalarının, fiziki ürünleri bulunmadığını ve bu sebeple müşterilerine ancak süreçleri sunabildiği kanaatine varmıştır. Bu süreçler, müşteriler için önemli olan sonuçlara ulaştırmakta ve onların kalite ve değere ilişkin algıları üzerinde bir etki yaratmaktadır.

Normalde, tüm hizmetler bazı genel özellikler taşımaktadır. Her şeyden önce, hizmetler, **dokunulamayan**, görülemeyen veya fiziki olarak taşınamayan ifa veya deneyimler içermeleri anlamında gayri maddidirler. Bu, hizmetlerin uluslararasılaştırılmasında güç bir problem olmaktadır. İkinci olarak, hizmetler, **ayrılmaz** bir niteliğe sahiptir. Bu ayrılmazlık, hizmetlerin eşzamanlı üretim ve tüketimi olarak anlaşılmakta olup bu hususun müşterilere hizmetin kalitesini etkileme veya şekillendirme gücü verdiği düşünülmektedir. Üçüncü olarak, hizmetler, **stoklanamamaları** ve gelecek zamana taşınamamaları anlamında dayanıksızlık niteliğine sahiptir. Son olarak hizmet kalitesi hizmetin alındığı yer, kişi zaman ve nasıl olarak alındığına göre değişim gösterebilmektedir. Dolayısıyla hizmetler **heterojen** nitelik taşımaktadır.[19] Tablo 1**,** mal ve hizmet arasındaki bu önemli farkların bazılarını göstermektedir.

[18] C. Grönroos, (1998), "Marketing services: the case of a missing product", **Journal of Business and Industrial Marketing,** 13(4/5), S-322-338.
[19] V.A. Zeithaml et al., (1985), "Problems and strategies in services marketing", **Journal of Marketing** 49(2), S-33-46.; D.J. Hill, N. Gandhi, (1992), "Services Advertising: A

Tablo 1: Hizmet ve Malların Ayrılan Özellikleri

	Mallar	Hizmetler
Soyutluk	• Madde son derece somut • Satın almadan önce kalite değerlendirilebilmektedir.	• Madde son derece soyut. • Satın almadan önce kaliteyi değerlendirmek zordur.
Heterojenite	• Madde son derece standart	• Standardize etmek zordur.
Ayrılmazlık	• Üretim ve dağıtım tüketimden ayrılmış	• Üretim ve tüketim eş Zamanlı süreçlerdir.
Dayanıksızlık	• Gerektiğinde madde, perakende mağazaları veya dükkânlarda kolayca bulmaktadır. • Stokta tutulabilmektedir.	• Müşterilerin beklemesi veya randevu alması gerekebilmektedir. • Stokta tutulamaz
Sahiplik	• Sahiplik transfer edilebilir	• Sahiplik transfer edilemez

Kaynak: D. Gauci, R. Hill, (2003), "Goods and Services Differences in Television Advertising: An Australian Replication", **Australasian Marketing Journal 11(2)**, S.35; N. Kozak,. (2008), **Turizm pazarlaması. 2. Baskı**. Detay yayıncılık. Ankara, S-19-23, kaynaklarından derlenerek oluşturulmuştur.

Ek olarak, hizmetlerin uluslararasılaştırılması görece olarak az bilinen bir konudur. Bir grup araştırmacı, hizmet sektöründeki uluslararasılaşma kalıplarının üretim sektöründekilerden farklılaştığını tespit etmiştir[20]. Javalgi ve Martin, üretim

Framework it its Effectiveness", **The Journal of Services Marketing,** 6(4) , S-63-76.; N. Kozak, (2008). **Turizm pazarlaması. 2. Baskı**. Detay yayıncılık. Ankara. S-19-20.

[20] M. Erramilli, C Rao, (1993), "Service firms international entry mode choice: A modified transaction cost analysis approach", **Journal of International Business Studies, 22(3),** S-461-478.

firmalarına dayanan teorilerin, mevcut araştırmaların çok uluslu bir hizmet kontekstine doğru genişletilmesi ve modifiye edilmesi için güçlü bir teorik zemin sağladığı, ancak, buna rağmen, bir hizmet firmasının davranışını öngörmek ve açıklamak için farklı teorik yapıları bir araya getiren yeni teorilerin geliştirilmesine ihtiyaç olduğu sonucuna varmıştır[21].

Uluslararasılaşrma kavramı, turizm endüstrisi bağlamında daha da karmaşık bir nitelik görünmektedir. Turizm endüstrisi bağlamındaki hizmet uluslararasılaşması, dışsal bir perspektifin (outward perspective) yanı sıra, üreticinin müşteriye gitmesi yerine, uluslararası müşterinin üreticiye gelmesi anlamında, içsel bir perspektife (inward perspective) odaklanmayı gerektirmektedir. Ve bu mekânsal bağımlılık niteliği, bu firmaların uluslararasılaşmasında bir etkiye sahiptir[22].

1.2.2 Uluslararası Otel Zincirlerinin Tanımı ve Özellikleri

Uluslararası otel zincirlerini tanımlamadan önce otel işletmelerini tanımlamak faydalı olacaktır. Bazı yazarların otel tanımlamaları şöyledir:

- "Seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme - içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi uygulamaları ve müşterileriyle olan

[21] R.R.G. Javalgi at al., (2007), "Internationalization of services: identifying the building-block for future research", **Journal of Services Marketing,** 21(6), S-391-397.
[22] J.M. Berbel-Pineda, J.M. Ramirez-Hurtado, (2012), "Issues about the internationalization strategy of hotel industry by mean of franchising", **International Journal of Business and Social Science, 3(6),** S-284-290.

bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmelerdir"[23].

Kısaca, imkânları uygun olan herkesin barınma, yeme-içme ve eğlence gibi sosyal ihtiyaçlarının karşılandığı yerler otel olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle tanımlamak gerekirse: Oteller insanların barınma gibi temel ihtiyaçlarının öncelikli yeme içme gibi fizyolojik ihtiyaçlarının ve eğlence dinlenme gibi sosyal ihtiyaçların ise ikinci planda olduğu emek yoğun hizmet işletmeleri olarak ta tanımlanabilir.

Uluslararası otel zincirine gelince, farklı ülkelerde zincir yönetimin denetimi altında bulunan iki veya daha fazla otel olup tam sahiplik, kiralama, yönetim anlaşmaları ya da franchise anlaşmalarla işletilen otellerden oluşmaktadır[24].

Günümüzde büyük otel işletmeleri farklı ülkelerde faaliyet göstererek bir zincir oluşturmakta ve çoğunlukla merkezi bir yönetim, reklam ve rezervasyon sistemi ile milyonlarca tüketicinin talep ve eğilimlerini yönlendirmektedirler. Bu konuda gösterilebilecek en iyi örnekler; Hilton Hotels Corporation, Inter Continental Hotels Group, Choice, ve Accor zincir otelleridir. Bu otel zincirlerinden Inter Continental Hotels Group 4 602 oteli ve 675 982 oda sayısı ile dünyanın en büyük otel zincirleri arasında ilk sırada yer almaktadır[25].

---

[23] O. Akcadag, (2005), "İnsan kaynakları kapsamında 4 ve 5 yıldızlı otel insan kaynakları kapsamında iş tatmini: İstanbulda yapılan ampirik bir çalışma", **Kocaeli Üniversitesi SBE Dergi**, 10(2), S-168-169.

[24] Composition de l'univers hotelier: **<http://www.hospitality.fr/>** (Erişim tarihi: 07.04.2013); S. Akyüz, "Çok uluslu otel işletmelerinde verimlilik anlayışı: İstanbul örneği", **Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Balıkesir, 2008. S-39

[25]<**http://www.hospitalitynet.org/news/4060119.html**> (Erişim tarihi: 02.04.2013)

Genel olarak, her otel zincirinin kendine özgü standartları bulunmaktadır. Zincire bağlı olan tüm oteller bu standartları uygulamaktadır. Müşterileri, zincire bağlı bir otelde aynı kalite seviyesi bulacağından emin bir şekilde işletmeye gelmektedirler. Böylece otel işletmeyi, zincire katılarak ve standartlarını uygulanarak bir müşteri grubu kazanmaktadır.

Tablo 2'te MKG Hospitality tarafından yapılan araştırmalar sonucunda (Mart 2013) dünyanın en büyük 10 otel zincirini göstermektedir.

1.2.3 Otelleri Zincirleşmeye İten Nedenler

Turizm sektörü II. Dünya savaşından sonra artan seyahatlerin etkisi ile konaklamacılık endüstrisindeki geleneksel konaklama tesislerinin yapılarını değiştirmiştir. Günümüzde turizm hareketinin oldukça büyük bir kısmı yoğun nüfuslu ve gelişmiş sanayisi olan ülkelerden oransal olarak nüfus yoğunluğu az ve gelişmekte olan ülkelere doğru seyretmektedir. Bu ülkelerdeki teknoloji, kültür düzeyi ve sermaye birikimi genellikle düşük olduğundan uluslararası tecrübeye ve bilgiye sahip otel şirketleri orada oteller tesis ederek işletmektedir. Bu eğilim de otellerde zincirleşmeyi hızlandırmaktadır.[26]

[26] S. Akyüz, "Çok uluslu otel işletmelerinde verimlilik anlayışı: İstanbul örneği", **Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Balıkesir 2008, S-40.

Tablo 2: Dünyanın en Büyük 10 Otel Zinciri

Sıra	Zincir/Grup Adı	Merkezi	Tesis Sayısı	Oda Sayısı
1	IHG	İNG	4 602	675 982
2	Hilton Hotels	ABD	3 992	652 378
3	Marriott International	ABD	3 672	638 793
4	Wyndham Hotel Group	ABD	7 342	627 437
5	Choice	ABD	6 198	497 023
6	Accor	FRA	3 515	450 199
7	Starwood Hotels and Ressorts	ABD	1 121	328 055
8	Best Western	ABD	4 024	311 611
9	Home Inn	Çin	1 772	214 070
10	Carlson Rezidor Hotel Group	ABD	1 077	166 245

Kaynak: <**http://www.hospitalitynet.org/news/4060119.html**> (Erişim tarihi: 02.04.2013)

Küreselleşme süreci ile beraber oteller yeni pazarlara girmek istemiş ve girdikleri pazarlarda işlerliğin tam anlamıyla yürütülmesini sağlamak için yeni bir sisteme ihtiyaç duyulmuş ve bu yeniliklere daha iyi uyabilecek sistem olan zincir otel modeli ön plana çıkmıştır. Bu yeni sistem ile :

- Oteller bir grup imajı yaratmak, tesislerinde ortak isim ve ortak standartlara ulaşarak otellerinin satışlarını arttırabilmektedirler.

- Gruplar otellerinde yaptığı personel değişimi ve hizmet içi eğitim imkanları ile kalifiye elemanları zincire çekebilmektedir. Zincire bağlı oteller ürün farkları ve coğrafi farklılaşmaya göre değişen riskleri de paylaşarak riski azaltma ve riski

yaygınlaştırma ekonomilerinden faydalanabilmektedirler. Avantajların kullanılabilmesi için merkezi politikalar, prosedürler. Standartlar ve diğer konularda zincire bağlı olan diğer otellerle iletişime geçerek bilgi ve emir vermek ayrıca zincire bağlı otellerde gerçekleşen işlemler hakkında merkeze bilgi vermekle yükümlüdür.[27]

1.3 FİRMALARIN YABANCI PAZARLARA GİRİŞİ NEDENLERİ

Czinkota ve Ronkainen, firmaların uluslararasılaşmalaında belirli bir yönde adımlar atmaya sevk eden etkenin; genellikle belirli faktörlerin bir bileşimi olduğunu ileri sürmektedirler. Şirketleri, yabancı pazarlara girmeye hem proaktif hem de reaktif nedenler bulunmaktadır[28]. Tablo 3, bu iki türdeki nedenlerden bazı örnekler göstermektedir.

Tablo 3: Uluslararasılaşma Nedenleri

Proaktif Nedenler	Reaktif Nedenler
Karlılık, Emsalsiz ürünler ve teknolojik avantajları, Bilgiye tek sahip olma, Vergi avantajları, Ölçek ekonomileri	Rekabet baskıları, Üretim fazlası, Azalan iç satışlar, Doymuş yurtiçi pazarlar, Müşteri yakınlık,

Kaynak: M.R. Czinkota et al., (2005). **International Business. International Student Edition.** 7th Edition. Thomson South-Western, USA, S-352-354; G.S. Albaum et al., (1989), **International marketing and export management**, Addison-Wesley, Wokingham; S. Hollensen, (2001), **Global Marketing: An market-responsive approach, 2nd edition**, Prentice Hall Europe; kaynaklarından derlenerek oluşturulmuştur.

[27] S. Akyüz, "Çok uluslu otel işletmelerinde verimlilik anlayışı: İstanbul örneği", **Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Balıkesir, 2008, S-42.
[28] M.R. Czinkota et al., (2005), **International Business, International Student Edition,** 7th Edition, Thomson South-Western, USA., S-352.;

Proaktif nedenler, stratejik değişim girişimine yönelik bir dürtüyü temsil eder. Reaktif nedenler, çevresel değişimlere tepki veren ve faaliyetlerini zamanla değiştirerek onlara uyum sağlayan şirketleri etkilemektedir. Başka bir ifadeyle, proaktif firmalar, istedikleri için; reaktif firmalar mecbur oldukları için yabancı pazarlara girmektedirler[29].

1.3.1 Proaktif Nedenler

Uluslararası pazarlamaya ilişkin en uyarıcı veya proaktif neden kar elde etmektir. Başka ifade ile yönetim, uluslararası satışları daha yüksek bir muhtemel kar marjı olarak algılamaktadır[30].

İkinci bir diğer uyarım, ya emsalsiz ürünlerden ya da teknolojik avantajlardan kaynaklanmaktadır. Bir firma, uluslararası rakiplerinden geniş ölçekte temin edilemeyen mal veya hizmetler üretebilir veya ihtisas kazandığı bir alanda teknolojik ilerlemeler kaydetmiş olabilmektedir.

Bilgiye tek başına sahip olma da bir diğer önemli nedendir. Bu, yabancı müşteriler, pazar yerleri veya diğer firmalarla paylaşılmayan pazar durumlarına ilişkin bilgileri de kapsamaktadır. Özel bilgiler bir şirketin yabancı bir pazarda hakim duruma gelmesine ve doğru zamanda doğru yerde bulunmasına yardımcı olmaktadır.

Ek olarak, diğer bir proaktif neden ise ölçek ekonomileridir. İhracat faaliyetlerinde önemli bir aktör haline gelmek şirketin çıktılarını arttırmasına ve sonuç olarak öğrenme eğrisinde maliyetlerin hızla inmesine yardımcı olmaktadır.

[29] S. Hollensen, (2004), **Global Marketing,** Essex: Pearson Education Limited, S-32-34; M.R. Czinkota et al., (2005), **International Business, International Student Edition,** 7th Edition, Thomson South-Western, USA.; S-352.

[30] R. Andreu et al., (2010),"Entry of Spanish tourism firms into new businesses", **International Journal of Contemporary Hospitality Management,** 22(1), S-8.

Boston Consulting Group (Boston Danışmanlık Grup), çıktıların ikiye katlanmasının üretim masraflarını %30 oranında azaltabileceğini gösterdiğinden beri, firmalar bu büyümeyi talep etmiştir. Uluslararası pazarlar için arttırılan üretim, aynı zamanda, yurtiçi satışlara yönelik üretim maliyetlerini de azaltabilir ve firmanın yurtiçindeki rekabet etme kabiliyetini de geliştirebilmektedir. Böylelikle, bir şirketin bu etkiyle ilgili birincil nedeni, pazar payının arttırılmasının aranması olarak belirtilmiştir. Yabancı pazarlara girişinin başlangıç seviyesinde, bu, ihracat pazarları için artan bir araştırma anlamına gelebilir; daha sonra ise, dış şubelerin ve dış üretim tesislerinin açılması ile sonuçlanabilmekledir[31].

1.3.2 Reaktif Nedenler

Firmalar, proaktif olabildikleri gibi, özellikle iş şartlarındaki değişimler ve baskılarla karşılaştıklarında reaktif davranışlar da gösterebilmektedirler. Temel reaktif sebep, rekabete yönelik bir tepkidir. Bir firma, yurtiçi pazar payını rakip bir firmaya kaybetmekten korkabilir veya yabancı pazarları yeni rakiplere kalıcı olarak bırakmaktan çekinebilir.

İşletmeler, ürün yaşam eğrisinin sonuna yaklaşan ürünlerin istikrarlığını sağlamak veya ülke pazarlarında satışlardaki durgunluk ya da düşüş gibi riskleri minimize etmek için de farklı ülke pazarlarına yönelmektedirler[32]. Yurtiçinde ürün yaşam eğrisinin sürecinin, gelişmiş bir yenilik yapmak suretiyle geriye itilmesine

[31] S. Hollensen, S., (2004), **Global Marketing,** Essex: Pearson Education Limited, S-32-34; M.R. Czinkota et al., (2005), **International Business, International Student Edition,** 7th Edition, Thomson South-Western, USA.; S-352.354.

[32] D. Ulaş (2008) " AB'ye yönelen doğrudan yabancı sermaye yatırımları ve çok uluslu işletmelerin üretim yeri seçim kararları", **Ankara Avrupa Çal ışmaları Dergisi, 8(2)**, S-81.

yönelik bir girişim yerine, bazen, bu tür bir çabaya ek olarak, firma, ürünün yaşamını pazarı genişletmek yoluyla uzatma yolunu tercih edebilmektedir. Geçmişte, bu tür hareketler, pek çok ürün yeniliklerinin gecikme süresi nedeniyle başarı kazanmıştır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki pazarlar aynı ihtiyaç seviyesine ve daha gelişmiş ülkelerdeki pazar çeşitliliğine daha yavaş bir çıkışla ulaşmıştır.

Diğer bir önemli reaktif neden müşteri ve limanlara yakınlıktır[33]. Uluslararası pazarlara yakınlık, bir firmanın ihracat aktivitelerinde sık sık önemli bir rol oynamaktadır. Müşteriler, son zamanlarda, eskiden sahip olduklarından daha fazla bilgiye sahiptir. Gelişmiş teknoloji sebebiyle, en ücra yerlerdeki müşteriler dahi, yeni ürün ve gelişmeleri duyabilmekte ve görebilmektedir. Bir başka neden olarak, fiziki ve psikolojik yakınlık unsurundan söz etmek mümkündür. Yabancı pazarlara yakınlık, zorunlu olarak, yabancı müşteriye gerçek veya algılanan yakınlık anlamına gelmez. Bazen, kültürel değişkenler, hukuki faktörler ve diğer sosyal normlar yakın bir yabancı pazarın uzak görünmesine sebep olabilmektedir. Örnek vermek gerekirse, araştırmalar, pek çok ABD şirketinin Kanada'yı psikolojik olarak Meksika'dan daha yakın gördüklerini göstermiştir. İngiltere dahi, dil faktörü sebebiyle hissedilen yakınlıktan ötürü, pek çok ABD şirketi tarafından, Meksika veya diğer Latin Amerika ülkelerine göre, coğrafi uzaklığına rağmen, daha yakın algılanmaktadır[34].

[33] M.R. Czinkota et al., (2005). **International Business. International Student Edition.** 7th Edition. Thomson South-Western, USA. S-354.
[34] M.R. Czinkota et al., (2004), **The Export Marketing Imperative, 1st Edition**. South-Western Educational Pub.

BÖLÜM 2. YABANCI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ VE MADAGASKAR PAZARINDA DİKKATE ALINMASI GEREKEN FAKTÖRLER

2.1 YABANCI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ

Uluslararasılaşma süreci, hizmet firmaları için mal üreten firmalardan daha risklidir. Bunun sebebi, üretici ile üretim tesislerinin hizmetin bir parçası olması ve bunun da firmanın kaynakları üzerinde daha büyük bir kontrol sahibi olmasını gerektirmesidir[35].

Hizmet firmaları tarafından yaygın olarak kullanılan pek çok uluslararası pazara giriş stratejisi bulunmaktadır. Spesifik konumlar için en uygun giriş stratejilerine karar verilmesi hususu, pek çok farklı teorik perspektif benimseyen çok sayıda ampirik soruşturmanın konusu olmuştur. Strateji seçimi kararlarını desteklemek üzere yapılan açıklamaların çeşitliliğine rağmen, bu kararların bir firmanın performansı ve hayatta kalması üzerinde bir etkisi olduğu konusunda genel bir görüş birliği bulunmaktadır[36].

Ek olarak, uluslararası iş literatüründe, giriş stratejileri, değişen seviyelerde kaynak tahsisi, risk maruziyeti, kontrol ve kar getirisi ile doğrudan ilişkili görünmektedir. Böylece, her çaptaki her firmanın genişleme çabasında üç temel kararı değerlendirmesi ve incelemesi gerekmektedir: Hangi pazar ya da pazarlara girilecek? Ne zaman girilecek? Ve hangi ölçekte girilecek? Pazar seçimi, karar-vericinin şirketin girebileceğine inandığı pazarların elenmesi ve seçilmesine ilişkin

[35]I. Ekeledo, K. Sivakumar, (1998) "Foreign market entry mode choice of service firms", **Academy of Marketing Science Journal,** 26(4), S- 274-293.
[36] J. Zekiri, B. Angelova, (2011). "Factors that Influence Entry Mode Choice in Foreign Markets", **European Journal of Social Sciences**, 22(4), S-576.

karar sürecidir. Şirket, ülkeler belirli kriterlere göre değerlendirildikten sonra belirli pazarlar hedef alınmalı her pazar için giriş stratejisi belirlenmelidir[37].

Erramilli ve Rao, hizmet firmalarının uluslararasılaşmasının çoğunlukla doğrudan yabancı yatırım ve sözleşme düzenlemeleri yoluyla gerçekleştiğini tespit etmiştir[38]. Bu sebeple, hizmet firmaları ihracat seçeneğini kullanamadıklarından ve üreticinin ürünü ayırması mümkün olmadığından, bir pazara girme süreci üretim süreci üzerinde yüksek düzeyde bir kontrol gerektirmektedir[39].

Yukarıdaki ifadeler referans alınarak, yurtdışında faaliyet göstermek isteyen otel zincirlerinin tercih edebilecekleri sınırlı pazara giriş stratejileri bulunmaktadır. Bunlar[40];

- **Sözleşmeli stratejiler olarak**: Lisanslama, Franchising, Yönetim Sözleşmeleri ve Stratejik İşbirliği;
- **Sermaye katılımlı stratejiler olarak**: Kiralama, Ortak Girişim ve Tam Sahiplik Stratejisi.

Optimal giriş stratejisi tercihi şirkete göre farklılık arz etmektedir. Her biri, farklı seviyelerde ve türlerde risk ve kontrolle neticelenmektedir. Tablo 4**,** yabancı

[37] D. Ulaş, (2008), "AB'ye yönelen doğrudan yabancı sermaye yatırımları ve çok uluslu işletmelerin üretim yeri seçim kararları", **Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi, 8(2),** S-79
[38] M.K. Erramilli, C. Rao. (1993), "Service firms international entry mode choice: A modified transaction cost analysis approach", **Journal of International Business Studies 22(3),** S-461-478.
[39] I. Ekeledo, K. Sivakumar, (1998) "Foreign market entry mode choice of service firms", **Academy of Marketing Science Journal,** 26(4), S- 274-293.
[40] L. Yu, (1999), **The International Hospitality Business, Management and Operation**, The Haworth Pres Inc, London.; C. Cristureanu, (2006), **Strategies and transactions into the international tourism**, C.H.Beck, Bucharest, S-324; A.A. Cristea, (2012), "History, Tradition and Continuity in Tourism Development in the European Area", **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 2(1)**, S-178-186.

bir pazara girmenin farklı stratejilerini ve her birine ilişkin kontrol, yatırım düzey ve riskleri göstermektedir.

Tablo 4: Yabancı Pazarlara Giriş Stratejileri ve Risk ile Kontrol Seviyesi

Giriş Stratejileri	**İşletme kontrolü**	**Yatırım düzeyi**	**Potansiyel riski**
Lisanslama	Düşük	Düşük	Düşük
Franchising	Orta	Orta	Orta
Yönetim sözleşmesi	Yüksek	Düşük	Düşük
Stratejik işbirliği	Düşük	Düşük	Düşük
Ortak girişim	Yüksek	Düşük	Düşük
Kiralama	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Tam sahiplik stratejisi	Yüksek	Yüksek	Yüksek

Kaynaklar: C. Cristureanu, (2006), **Strategies and transactions into the international tourism**, C.H.Beck, Bucharest, S-324; A. Miller, (1998); **Strategic Management**. 3rd Edition, Irwin McGraw Hill, S.286 kaynaklardan derlenerek oluşturulmuştur.

2.1.1 Lisanslama

Lisanslama, lisans verenin veya uluslararası otel şirketinin, belirli bir yabancı pazarda, lisans alanın belirli bir ifa ve ödemede bulunması karşılığında, lisans alana veya ulusal otel şirketine aşağıdaki haklardan birini veya birkaçını verdiği bir düzenlemedir: patent hakları, marka hakları, telif hakları, ürün veya sürece ilişkin know-how. Alınan haklar karşılığında lisans alan genellikle aşağıdakileri kabul eder: hakların kapsamında giren ürün/hizmetleri üretmek, belirlenmiş bir bölgede bu ürün/hizmetleri pazarlamak ve lisans verene bu ürünün toplam satışına ilişkin olarak

lisans hakkı (imtiyaz) biçiminde bir ödeme yapmak.[41] Lisanslamanın avantajları aşağıda belirtilmektedir.

İlk olarak, lisans veren şirket, yabancı bir pazarda tutunmasına/yerleşmesine ilişkin geliştirme maliyetleri ve risklerini taşımadığı için, mali bağlılık ve taahhüt düşük seviyede tutulmaktadır. Bundan ötürü, yurtdışında yerleşme için sermayesi bulunmayan veya araştırma ve geliştirme, yeni ürünlerin sunulması, tarife ve ulaştırma ile ilgili masraflardan kaçınmak isteyen ve ulusal tedarikçilerin desteklendiği yerlerde mahalli üretimden yararlanmak isteyen şirketler için en iyi seçenek budur. Ayrıca, bir şirketin ülke riskleri sebebiyle önemli miktarda finansal kaynak yatırmaya istekli olmaması halinde de yabancı bir pazara en iyi giriş stratejisi olabilir.

İkinci olarak, bu seçenek sıklıkla bazı hükümet destekli lisanslamalar sebebiyle yabancı bir pazara girmenin en hızlı ve en kolay yoludur. Bu şekilde, lisanslama, hükümetin onayını diğer giriş stratejilerinden daha hızlı bir şekilde kazanmaktadır. Ayrıca, bazı ülkelerdeki hükümet politikaları sebebiyle, lisanslama tek giriş stratejisi olabilir. Ek olarak, bu stratejisi ile yerel bilgileri hemen edinebilir ve şirketin idari bağlılığını en alt seviyede tutmasını mümkün kılmaktadır.[42]

Ancak, lisanslamanın bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Birincisi, şirkete yabancı bir ülkedeki otel üzerinde sıkı bir kontrol yetkisi vermemektedir. İkincisi, küresel bir pazarda rekabet etmek bir şirketin dünya genelindeki stratejisini koordine etmesini gerekli kılmaktadır, ancak lisanslama, bir şirketin stratejilerini bu şekilde

[41] A. Miller, (1998), **Strategic Management. 3rd Edition** , Irwin McGraw Hill. S-287; I. Doole et al., (1994); **International Marketing Strategy: Analysis, development and implementation**, International Thomson Business Press, S-267.
[42] I. Doole et al., (1994); **International Marketing Strategy: Analysis, development and implementation**, International Thomson Business Press. S-267

koordine etme kabiliyetini ciddi biçimde sınırlamaktadır[43]. Üçüncüsü, sonrasında teknolojik know-how pek çok şirket için rekabet avantajının temelini oluşturduğundan, teknolojik know-how'ı yabancı şirketlere lisanslamanın riskleri bulunmaktadır.

2.1.2 Franchise Anlaşmaları

Franchising, yurtdışındaki genişlemeler için pazara giriş stratejisi olarak gerek oteller gerekse restoranlar tarafından uygulanmaktadır. Franchising, franchise verenin, götürü sabit bir ödeme ve franchise alanın karının belli bir payı karşılığında, markasını kullanma hakkını franchise alana sattığı bir anlaşmadır.[44] Franchise daha çok hizmet ve pazarlama şirketleri tarafından kullanılmaktadır, buna karşılık lisanslama daha çok üretim firmaları tarafından kullanılmaktadır. Franchise stratejisini bir pazara giriş olarak kullanan şirketlere örnek olarak, McDonalds, Kentucky Fried Chicken ve Hilton otelleri olarak gösterilebilir.

Franchising stratejisinin avantajları ilk olarak, franchise veren yabancı bir pazara yayılmakla ilgili gelişme maliyetleri ve risklerini taşımak zorunda değildir. Bu sebeple, düşük sermaye yatırımıyla hızlıca yayılmak isteyen işletmeler için çekici bir giriş stratejisidir. İkinci olarak, franchise veren yerel pazar bilgisinden, franchise alanın sermaye ve yönetime katılımından yararlanmaktadır. Üçüncüsü, franchise veren, franchise alan üzerinde belirli bir kontrol yetkisine sahip bulunmaktadır.[45]

---

[43] C.W.L. Hill, G.R. Jones, (1998); **Strategic Management: An intergrated approach,** 4th edition , Houghton Mifflin Company., S-261

[44] L. Yu, (1999), **The International Hospitality Business, Management and Operation**, The Haworth Pres Inc, London, S-139.

[45] C.W.L. Hill, G.R. Jones (1998); **Strategic Management: An intergrated approach.** 4th edition , Houghton Mifflin Company., S-262.

Franchising de bazı dezavantajlar bulundurmaktadır. Franchising stratejisinin en önemli dezavantajı kalite kontrolünün güç olmasıdır. Franchising stratejisinin düğüm noktası, bir şirketin markasının kalitesini gösterdiği mesajında yatmaktadır. Örnek vermek gerekirse, New York'taki Hilton'da oda ayırtan bir müşteri aynı oda, yemek ve hizmet kalitesini Hong Kong'da da almayı ummaktadır. Bunun sebebi, marka adının ürün veya hizmetin kalitesinin tutarlılık anlamına gelmesidir.[46]

2.1.3 Ortak Girişimler ve Stratejik İşbirliği

Stratejik işbirliği ve ortak girişimleri birlikte ele almak mümkündür; çünkü stratejik işbirliği, ortak girişimin türü olarak kabul edilmektedir.

Küreselleşmenin gerekleri ve müşteriye yerel bir düzeyde hizmet sunma ihtiyacı, farklı ülkelerde otel işletmeleri arasındaki stratejik işbirlikleri arttırmıştır. Stratejik işbirliği, iki otel işletme arasında rekabet avantajları elde etmek için değer zinciri faaliyetlerini birleştirmek amacıyla yapılan bir anlaşmayı tanımlamaktadır. Çoğu durumda, stratejik işbirlikleri rakiplerle ilgilidir ve temel amacı teknolojik alışverişler, araştırma ve geliştirme değiş tokuşu, dağıtım ilişkileri, pazarlama ilişkileri, üretici-tedarikçi ilişkileri ve çapraz lisanslamadır[47].

Bu stratejide, iki otel zincirin küresel varlıklarının karşılıklı desteklenmesi ve yayılması için bir araya getirmektedir. Birkaç otel işletmesi, yeni ve görece olarak bilinmeyen pazarlara girmek için anahtar strateji olarak bu tür işbirlikleri oluşturmuştur. Otel sektöründe stratejik işbirliklerin gelişmesi, 1992'de Kanada'nın

[46] L. Yu, (1999), **The International Hospitality Business, Management and Operation**, The Haworth Pres Inc, London, S-140.
[47] V. Terpstra et al., (1997), **International Marketing, Seventh Edition**, Orlando, Fl.: The Dryden Press, S-541

Four Seasons işletmesi ile Hong Kong'un Regent International işletmesi dünyanın en geniş lüks otel zinciri olmak üzere bir işbirliği ilan ettiklerinde başlamıştır. 1994'te ise SAS International ile Carlson/Radisson Hotels arasında küresel bir işbirliği başlatmıştır. Bu işbirliği Radisson'un adının yirmi sekiz SAS oteline eklenmesi ve Radisson'un Avrupa'daki varlığının genişlemesiyle sonuçlanmıştır. Karşılığında SAS Radisson'ın küresel markasının gücünden yararlanmıştır[48].

Diğer yandan ortak girişim ise, uluslararası bir otel zinciri; uluslararası işletmenin yönetiminde söz sahibi olabilmek için yeterli ancak tüm girişime hakim olmak için yetersiz hisseye sahip olduğu bir ulusal otel işletme arasındaki bir girişim olarak tanımlanmaktadır. Uluslararası otel zincirinin hisse payı, 10% ila 90% arasında değişebilmektedir[49], ancak girişimin en tipik biçimi, her bir tarafın %50 mülkiyet payını aldığı 50/50 durumudur.

Ortak girişimlerin çoğunu gelişmekte olan ülkelerdeki konaklama gelişmeleri için etkili bir pazara giriş stratejisi olarak yaygın olarak kullanılmaktadır. Uluslararası bir otel zinciri, yabancı bir hükümetin istikrarı hakkında şüpheli olduğunda veya yabancı bir şirketin iş şartları hakkında yeterli bilgi sahibi olmadığında, doğal olarak otel işletmelerini geliştirmek ve işletmek için birlikte çalışmak üzere yerel ortaklar arayacaktır. Yerel ortaklar, ev sahibi ülkenin iş kurallarını, düzenlemelerini ve kültür pratiklerini bildiklerinden yabancı ortaklara ev sahibi ülkenin politik, ticari ve kültürel şartları konusunda yardım sunabilmektedirler. Yerel ortaklar, iş kârının yanı sıra, yabancı ortakla yatırım riskini de paylaşmaktadır.

---

[48] L. Yu, (1999), **The International Hospitality Business, Management and Operation**, The Haworth Pres Inc, London, S-145

[49] V. Terpstra et al., (1997), **International Marketing, Seventh Edition**, Orlando, Fl.: The Dryden Press, S-538.

Ortak girişimler çok sayıda avantaj sunmaktadır. İlk olarak, sermaye katılımlı olduğundan diğer giriş stratejilerine göre daha büyük getiri sağlamaktadır. Sonra üretim, pazarlama ve yönetim üzerinde yüksek düzeyde kontrolü mümkün kılmaktadır. Diğer avantajlar ise, yerel ortağın katılımı sebebiyle daha düşük seviyede politik ve ekonomik risk taşımak ve yabancı mülkiyete izin verilmeyen ülkelerde en iyi giriş stratejisidir. Ek olarak, bu stratejisi yabancı pazarlara kolayca girmesi sağlamaktadır[50].

Stratejik işbirlikleri ve ortak girişimlerin dezavantajları aşağıdaki belirtilmektedir. Birincisi, teknolojinin kontrolünü girişim ortağına kaptırmak yüksek bir risk oluşturmaktadır. İkincisi, ortak şirketler arasındaki amaç ve hedef farklıkları, benimsenecek stratejiler hakkında gerginliklere ve anlaşmazlıklara sebep olabilmektedir. Üçüncüsü, yüklerin taşınmasında eşitsizlikler yaşanabilmektedir[51]. Ek olarak, beklenenin üzerinde bir oranda, büyük ölçekli bir finansal ve idari bağlılık gerektirebilmektedir.

2.1.4 Yönetim Sözleşmeleri

Otel yönetimi özel uzmanlık ve beceri gerektirmektedir. Gayrimenkul üreticileri ve finansal kurumlar gibi pek çok tecrübesiz otel sahibi, karlı bir otel işletmeyi çoğu kez zor bulmaktadırlar. Gelişmekte olan ülkelerde, hükümetlerin sahibi olduğu oteller, başarılı şekilde faaliyet göstermek için gerekli olan

[50] D. Ulaş, (2004), "Çokuluslu şirketlerin ortak girişim stratejisini kullanma ve sonlandırma nedenleri", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,** 59(2), S-151-178
[51] V. Terpstra et al., (1997), **International Marketing, Seventh Edition**, Orlando, Fl.: The Dryden Press, S-538.

profesyonel yöneticilere sahip değildir. Bu yüzden, bu tecrübesiz otel sahipleri destek için profesyonel işletmecilere başvurmaktadır.

Otelleri işletmek üzere profesyonel otel işletmecilerini işe almanın formatı başlangıçta kira sistemi idi. Otel sahipleri, binayı işletmek için bir otel şirketine kiraya vermekteydi ve kira anlaşması toplam satışların yüzdesine dayanmıştı. Bazen kira, satışların yüzdesi ile toplam işletme karının (sabit masraflardan önceki gelir) bir kombinasyonuna dayanmıştır. 1954'te Hilton International, Porto Riko/San Juan'daki Caribe Hilton'u Porto Riko hükümetinden kiralamıştır. Kira, üçte iki /üçte bir kira olarak kurgulanmıştı. Toplam işletme karının üçte ikisi malike ve üçte biri Hilton international'a gitmiştir. Hilton, daha sonra faaliyetlerini Türkiye, Meksika ve Küba'ya yaymak üzere aynı kira anlaşmasını kullanmıştır[52].

Yönetim sözleşmesi konsepti daha sonra Inter-Continental Hotel Corporation tarafından, sırasıyla, Kolombiya/Bogota'daki Techendama, Venezuela/Karakas'taki Tamanaco'nun sahipleriyle 1950'li yılların başlarında ilk yönetim sözleşmelerini imzalamak suretiyle geliştirilmiştir. Hizmet ücreti otelin toplam işletme kârlarının bir yüzdesi idi. Ek olarak, Inter-Continental işletmesinin genel masrafları malikler tarafından karşılanmıştır. Sonrasında, işletme ücreti yapısı, şirket genel masraflarının karşılanması olmaksızın, toplam gelirin bir yüzdesi artı toplam işletme karının bir yüzdesi olarak değiştirilmiştir. Inter-Continental Hotels'in yönetim sözleşmelerindeki öncü çabaları kısa bir süre sonra diğer otel şirketleri tarafından bir giriş stratejisi olarak benimsenmiştir. Bu giriş stratejilerinde, ' …mülkiyetin ve gayrimenkulün yasal malikleri, otel firmasıyla, genellikle otel firmasının uluslararası tanınmışlığı olan marka adı altında, oteli yönetmek ve işletmek üzere günlük

[52] L. Yu, (1999), **The International Hospitality Business, Management and Operation**, The Haworth Pres Inc, London, S-142.

temelde, bir sözleşme imzalamaktadırlar[53]. Başka bir deyişle, otel maliki, oteli işletmeye ilişkin tam sorumluluğu üstlenmek üzere işletme şirketini işe almaktadır. Bunun karşılığında, işletme şirketi hizmetleri için işletme ücreti almaktadır.

Günümüzdeki, yönetim sözleşmesi özellikle gelişmekte olan ülkelerde uluslararası yayılımlar için popüler bir pazara giriş stratejisidir. Yönetim sözleşmesi, tam sahiplik stratejisi ve ortak girişime kıyaslandığında şirket için minimum risk taşımaktadır, çünkü işletme şirketi, sadece, malikin mülkiyetini işletmek üzere bir grup profesyonel işletmeciyi işe almaktadır. Politik bir krizin patlak vermesi halinde, işletme şirketi ağır finansal kayıplar yaşamaksızın hızlıca çekilebilmektedir[54].

2.1.5 Kiralama

Yabancı pazarlara giriş stratejilerinden biri olan kiralama yöntemi, franchise verme veya yönetim sözleşmesi gibi sermaye katılımsız stratejilere göre otel şirketlerine daha fazla finansal sorumluluk yüklemektedir. Kiralama sisteminde süre genellikle uzun ve giriş yapan şirkete finansal kaynak kullanmasını gerektirmektedir. Finansal yatırım tesisin içinin döşenmesi gerekli eşyaların konması şeklinde olabildiği gibi net çalışma sermayesini koyması şeklinde de olabilmektedir. Otel zinciri otel binasının sahibi ile sözleşme yaparak kira bedeli ödeme yükümlülüğünü

[53] F. Contractor, S. Kundu, (1998a), "Modal choice in a world of alliances: Analyzing organizational forms in the international hotel sector", **Journal of International Business Studies,** 29(2), S-329.
[54] L. Yu, (1999). **The International Hospitality Business**, Management and Operation, The Haworth Pres Inc, London.,S-142.

üstlenerek işletme riskini de üstüne almış olmaktadır. Risk içeren kiralama stratejisi, yönetim sözleşmesi stratejisindeki gibi hızlı genişleme imkânı sağlamaktadır.[55]

2.1.6 Tam Sahiplik Stratejisi

Uluslararası otel zincirleri yabancı pazara girişlerinde kendi bir otel inşa etmek veya ev sahibi ülkede mevcut bir otel edinmek suretiyle gerçekleştirmektedirler[56].

Tam sahiplik stratejisi avantajları aşağıda kısaca belirtilmektedir. Birincisi, rekabet avantajı teknolojik yeterliliğe dayanan bir şirketin, kontrolü kaybetme korkusu yaşaması gerekmez. İkincisi, bu strateji, bir şirketin küresel stratejik koordinasyondan yararlanmasını mümkün kılmaktadır. Başka bir avantajı, bir şirketin deneyim eğrisi etkilerinden yararlanmasını mümkün kılmaktadır.

Ancak, tam sahiplik stratejisinin dezavantajları da bulunmaktadır. Birincisi, yabancı bir pazara girmenin çok maliyetli bir stratejisidir. Bunun sebebi, bu stratejisinin, büyük sermaye yatırımı ve kaynaklar gerektirmesidir. İkincisi otel işletmesi, yerel pazar bilgisi ve yerel bir şirketin bağlantıları olmaksızın işletmek anlamına gelmektedir. Üçüncüsü, bu strateji ile ilişkili risk, diğer giriş stratejileriyle kıyaslandığında son derece yüksektir[57].

---

[55] S. Akyüz, "Çok uluslu otel işletmelerinde verimlilik anlayışı: İstanbul örneği", **Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Balıkesir 2008, S-35.
[56] C.W.L. Hill, G.R. Jones, (1998); **Strategic Management: An intergrated approach,** 4th edition, Houghton Mifflin Company, S-264.
[57] V. Terpstra et al., (1997), **International Marketing, Seventh Edition**, Orlando, Fl.: The Dryden Press, S-271.

2.2 YABANCI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİNİ SEÇME ÖLÇÜTLERİ

Terpstra ve Sarathy'ya göre, bir şirketin pazara giriş stratejisi aşağıdaki faktörlere dayanmaktadır[58]:

- Şirketin arzulanan uluslararası iş miktarına, coğrafi kapsamına ve niyetlenilen yabancı ortaklığın zaman süresine ilişkin hedefi.
- Satış ve mal varlıkları anlamında şirketin büyüklüğü.
- Şirketin ürün veya hizmetinin üretim hattı ve niteliği; başka bir deyişle, ürünün endüstriyel veya tüketici kullanımına yönelik olması, düşük veya yüksek fiyatlı olması, teknolojik içeriği, vb.
- İlgili ülkedeki ticaret engelleri ve düzenlemeler; yabancı pazardaki rekabet.

Yukarıda anılan faktörlerin bazıları bir şirket için dış ölçüt diğer bazıları ise iç ölçütlerdir. Bu sebeple, bir şirketin bir pazara giriş stratejisi seçmesi, şirketin iç ve dış ölçütlerine dayanmaktadır. Bir şirketin pazara giriş stratejisinin etkileyen iç ve dış ölçütler aşağıda ayrıntılı olarak tarif edilmiştir.

2.2.1 İç ölçütler

Bir şirketin pazara giriş stratejisi kararını etkileyen iç ölçütler bunlardır: şirketin hedefleri, ülke seçim stratejisi, kaynaklar, deneyim ve uzmanlık, risk, nüfuz etme derecesi (degree of penetration), kontrol seviyesidir.[59]

[58] V. Terpstra et al., (1997), **International Marketing, Seventh Edition**, Orlando, Fl.: The Dryden Press, S-509.

Şirketin Hedefi*:* Yabancı bir pazara girmek için sınırlı hedeflere sahip şirketler, daha az finansal kaynak ve idari takip gerektirdiklerinden giriş stratejilerini tercih etmektedir. Diğer yandan, yabancı pazarda pazar paylarını arttırmak için proaktif ve saldırgan olmak isteyen şirketler, ortak girişimler veya tam sahiplik gibi giriş stratejilerini tercih etmektedirler.

Ülke Seçim Stratejisi*:* Şirketler, ülke seçim stratejisini hız veya sıralamaya dayanarak yapabilmektedirler. Bir şirketin ülke seçim stratejisinin hıza dayanması halinde, ortaya çıkan pazar fırsatını değerlendirmek için ülkeye hızlı bir şekilde girmeyi arzulamaktadır. Ülke sıralamaya dayanması halinde, şirket, minimum bağlılık gerektiren giriş stratejileri ile başlar ve aşamalı olarak ortak girişime ya da kendi kuruluşunu tesis etmeye yönelmektedir.

Kaynaklar*:* Bir şirketin yabancı pazarlara girmesi giriş stratejisi tercihinin finansal ve yönetimsel kaynaklara dayanmasına bağlıdır. Finansal ve yönetimsel bağlılığını düşük tutmak isteyen şirketler için, tam sahiplik gibi giriş stratejisi seçmeyecektir. Ancak, düşük finansal ve yönetimsel kaynak bağlılığına yol açan stratejiler yabancı pazarda hızlı pazar artışını sağlayamayabilir ve aynı zamanda önemli fırsatların kaybı ile sonuçlanabilmektedir. Diğer yandan, ortak girişim gibi giriş stratejileri yüksek seviyede finansal ve yönetimsel kaynak gerektirmekte, ancak bu, risk, finansal maruziyet, bir dağıtım ağı oluşturmak ve yerel personelin istihdamı gibi hususların paylaşılmasının eşitlikçi bir yoludur.

Deneyim ve Uzmanlık*:* Bir şirketin diğer yabancı işletmelerden edindiği tecrübe ve uzmanlık belirli bir pazara giriş stratejilerinin etkinliğini tespit etmeye

---

[59] R. Bennett, (1995), **International Marketing: Strategy, planning, market entry and implementation.** Kogan Page Limited, S-60; V. Terpstra et al., (1997), **International Marketing, Seventh Edition**, Orlando, Fl.: The Dryden Press, S-547.

yardımcı olmaktadır. Belirli bir durumla baş etmenin tek bir yolu olmasa da, geçmiş deneyimlerden edinilen kanaatler iyi bir karar vermek için genellikle kullanılabilmektedir. Örnek vermek gerekirse, geçmişte yabancı bir pazardaki bir pazara giriş stratejisi ve sonuçları, benzer hatalardan kaçınmak ve menfaatler temin etmek için ders olarak kullanılabilmektedir.

Risk*:* Bir pazara giriş stratejisi tercihini etkileyen faktörlerden biri de bir şirketin her bir stratejiyle bağlantılı riske tahammül etme kabiliyetidir. Bu tercih aynı zamanda bir şirketin know-how bilgilerini, çekirdek yetkinlik ve rekabet avantajlarını paylaşmaya hangi ölçüde hazır olduğuna bağlıdır.

Nüfuz Derecesi*:* Bir şirketin nüfuz derecesi, bir şirketin bir pazara hangi ölçüde yerleşmek istediği, başka bir deyişle, kısa ya da uzun vade ve hangi ölçüde yerel duyarlılık istediği gibi ölçütlere bağlıdır. Bu, şirketin benimsediği dağıtım kanallarını etkilemektedir. Derin nüfuz, normal şartlarda ilgili ülkede daimi bir şekilde bulunmayı gerektirmektedir. Bu durumda tam sahiplik stratejisi ve ortak girişim uygulanacak en iyi tercih olacaktır.

Kontrol Seviyesi: Bir giriş stratejisinin seçilmesi, aynı zamanda, şirketin yabancı pazarlardaki operasyonlarının gerektirdiği işletme kontrol seviyesi ile ilgilidir. Minimum kaynak gerektiren giriş stratejileri yabancı pazarın gelişimi veya ürün ve hizmetlerin yabancı pazarda pazarlanma biçimi üzerinde çok az kontrol imkanı vermekte veya hiç kontrol imkanı vermemektedir. Sonra ortak girişimi, yabancı ülkelerdeki operasyonlar üzerindeki işletme kontrolünü sınırlamakta ve ortakların amaç ve hedeflerinin farklı olduğu hallerde ciddi bir uyuşmazlık kaynağı olabilmektedir. Son olarak tam sahiplik stratejisi, en yüksek kontrol seviyesini sağlamakta ancak yüksek düzeyde kaynak tahsisi gerektirmektedir.

2.2.2 Dış ölçütler

Bir şirketin bir pazara giriş stratejisi tercihini etkileyen dış ölçütler, geniş bir ölçekte aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir[60]:

• Ülke özellikleri,

• Hükümet sınırlamaları ve ticaret engelleri

Ülke özellikleri: Nüfus, coğrafya, ekonomi, temel kaynaklar, altyapı, toplum ve kültür, eğitim seviyesi, teknoloji, müşteri satın alma alışkanlıkları, satın alma gücü gibi, bir şirketin pazara giriş stratejisine karar verirken göz önünde bulundurması gereken pek çok ülke özelliği bulunmaktadır. Bu faktörlerin bazıları, istikrarlı bazıları istikrarsızdır. Ayrıca, bu faktörlerin her birinin önem şirketin yapısına göre, ancak aynı zamanda ürettiği ürün veya hizmete göre, şirketten şirkete farklılık göstermektedir. Bazı anahtar faktörler ülke büyüklüğü ve pazar gelişmesi, politik ve çevresel riskler, ekonomik ve pazar altyapısı, toplum ve kültürdür.

• Ülke ve pazar büyükse, bu durumda, bir şirketin tam sahiplik stratejisi, çoğunluğu mülkiyet altına alınmış bir ortak girişim (majority owned joint venture) daha iyidir. Diğer yandan, bir ülke küçükse, daha az sorumluluk giriş stratejilerinden faydalanabilmektedir.

•Politik ve çevresel olarak istikrarsız bir ülkede, bir şirket, minimum kaynak tahsisini talep eden bir pazara giriş kaynağını temin etmelidir.

[60] S.P. Douglas et al., (1995), **Global Marketing Strategy**, New York: McGraw-Hill., S-147.

• Daha az gelişmiş bir ekonomik ve pazar altyapısına sahip bir ülkede, bir şirketin kendi üretim, dağıtım ve satış tesislerini kurarken esaslı güçlükler ve geliştirme maliyetleri ile karşılaşması muhtemeldir.

• Bir ülkenin benzer sosyal ve kültürel değerlere sahip olması halinde, müşterilerin ihtiyaç ve tercihleri aşağı yukarı aynıdır ve şirket, yukarıdaki şartlara dayanarak herhangi bir giriş stratejisi tercih edebilmektedir.

Hükümet düzenlemeleri ve ticaret engelleri: Bazı ülkelerde hükümet düzenlemeleri yabancı şirketlerin belirli pazara giriş stratejilerini yasaklamaktadır. Ancak, dünya genelinde pazarlar giderek daha çok karşılıklı bir bağımlılık ilişkisi içine girdiklerinden, bazı hükümetler mülkiyet üzerindeki kısıtları kaldırmış veya azaltmıştır. Tarifeler, kotalar, müşteriler veya ürün düzenlemesi gibi ticaret engelleri de pazara giriş stratejisini etkilemektedir. Bu tür ticaret engelleri, yerel bir şirketle stratejik işbirliği veya ortak girişim gibi sözleşme ilişkilerinin kurulmasını teşvik etmektedir. Yerel ortak, yerel sözleşmelerin geliştirilmesi, satışların müzakeresi ve dağıtım kanallarının kurulması ile birlikte yabancı imajın yayılması hususunda yardımcı olmaktadır.

2.2.3 Yabancı Pazarlara Giriş Stratejisinin Seçilmesi

Bölüm 2.1'de ele alınan pazara giriş stratejilerinin her biri bir uluslararası otel zincirin yabancı işletmeleri, yabancı işletmeye tahsis etmesi gereken kaynakları ve yabancı bir ülkeye yayılmanın taşıdığı riskler üzerinde uygulanabilecek kontrol seviyesine ilişkin farklı sonuçları bulunmaktadır. Uygun pazara giriş stratejisinin

tespit edilmesi doğal olarak zor ve karmaşık bir iştir. Ancak, yabancı ülkedeki işletmenin muhtemel bir başarı elde etmesi için seçim yapmak hayati önemdedir.

Şirketin belli bir pazardaki performansı ve ayakta kalmasının muhtemel geniş ölçekli sonuçları nedeniyle, yabancı pazara uygun bir giriş stratejisi seçmek çok önemlidir. Uygun olmayan bir seçim finansal zararlara, fırsatların kaçırılmasına ve firmanın elde edebileceği strateji alternatiflerinin sayısının sınırlanmasına yol açabilmektedir.

Belirli bir giriş stratejisinin uygunluğu bir şirketin yabancı bir pazara girmedeki kolaylık/zorluk ve yabancı ülkedeki genel ortamına göre çıkabilecek fırsat/zorluklar ile ilişkilidir. Başarılı yabancı pazara girişler, tüm pazarlama unsurları açısından da üstün bir performans gerektirmektedir: giriş, rekabet gücünün sınanmasıdır. Artık şirket, yabancı bir pazarda aşina olduğu bir zeminde olmayıp yeni bir alanda kendisini rekabetlere açık tutmak zorundadır. Yabancı pazarlara uygun bir giriş stratejisine karar verirken, şirketler, hangi düzeyde kaynak tahsisi yapmak istediklerine ve işletmeleri üzerinde hangi derecede kontrol kurmak istediklerine karar vermelidir. Bu iki soru, şirketin girmeyi düşündüğü ülkede karşılaşabileceğine inandığı riskler bağlamında değerlendirilmelidir. Yüksek risk taşıyan ülkelerde, şirketler, kaynak tahsisinde bulunmak istemeyebilmektedirler.[61] Düşük riskli ülke olarak değerlendirdikleri ülkelerde ise, yurtiçi işletmeleri üzerinde sahip oldukları yönetim kontrolünü yurtdışındaki işletmelerinde de elde tutmak isteyebilmektedirler.

Şirketler, farklı giriş stratejilerini aynı zamanda kullanabilmektedir, ancak normalde farklı zamanlarda veya yaşam döngüsünün farklı aşamalarında tercih

[61] M. Gannon, (1993), "Towards a composite theory of entry mode choice: the role of marketing strategy variables", **Journal of Strategic Marketing, 1**, S-41-54.

edilen pazar ve stratejinin niteliğine bağlı olarak sırayla uygulanmaktadır. Uluslararası pazarlardaki talep belirsizliği sebebiyle, ana ürünleri yaşam eğrisi başında veya bitiş aşamasında olan firmalar, yüksek kontrollü yabancı pazara giriş stratejilerden uzak durma eğilimindedirler, buna karşılık büyüme ve olgunluk aşamalarındaki firmalar yüksek kontrollü stratejileri tercih etmektedir[62].

2.3 ULUSLARARASI OTEL ZİNCİRLERİNİN MADAGASKAR PAZARINA GİRİŞLERİNDE DİKKATE ALMALARI GEREKEN FAKTÖRLER

Uluslararası otel zincirlerinin yabancı bir pazara girerken başvurabilecekleri pek çok farklı stratejisi bulunmaktadır; franchising anlaşmaları, yönetim sözleşmeleri, ortak girişimler ya da tam sahiplik, bu stratejilerin en yaygın olanlarıdır[63]. Bu giriş stratejilerinin tamamı kaynak tahsisi gerektirdiğinden, firmanın başlangıçta kararlaştırdığı belirli stratejileri önemli ölçüde zaman ve para kaybı olmaksızın değiştirmesi zordur. Bu sebeplerden dolayı, bazı yazarlar, bir şirketin yabancı bir pazara girerken sadece şirketin belirli özelliklerini değil, ev sahibi ülkenin genel ortamını da hesaba katması gerektiğini öne sürmektedirler.[64] Genel ortamı; ülkenin politik, ekonomik, sosyo-kültürel, demografik, teknolojik gibi çevreler içermektedir[65]. Böylece, uluslararası otel zincirlerin Madagaskar turizm pazarına girişte dikkate alması gereken faktörleri incelemeden önce Madagaskar'ın konumsal durumundan aşağıda kısaca bahsedilecektir.

---

[62] F. Bradley, (2005), **International Marketing Strategy,** 5th Edition, Harlow: Pearson Education Limited, S-282.

[63] Larry Yu. (1999), **The International Hospitality Business, Management and Operation**, The Haworth Pres Inc, London.

[64] A. Zekiri, (2011). "Factors that Influence Entry Mode Choice in Foreign Markets", **European Journal of Social Sciences,** 22(4). S-573;

[65] P.R. Cateora, J.L. Graham, (1999), **International Marketing, 10th Edition**, Irwin McGraw Hill.

Madagaskar, Hint Okyanusunda bir ada ülkesidir (başkenti: Antananarivo). 592,800 km2 yüzölçümü, 1580 km uzunluk ve 570 km genişliğe sahip olan Madagaskar adası; Grönland, Yeni Gine ve Borneo adalar'dan sonra dünyanın dördüncü büyük adasıdır. Ada, insan ayağı biçiminde şekillenmiş olup, bu biçimi, dünya haritasında tanınmasını kolaylaştırmaktadır. Kuzeybatı 'da Komoro ve Mayotte ve Doğuda Reunion komşularıdır.

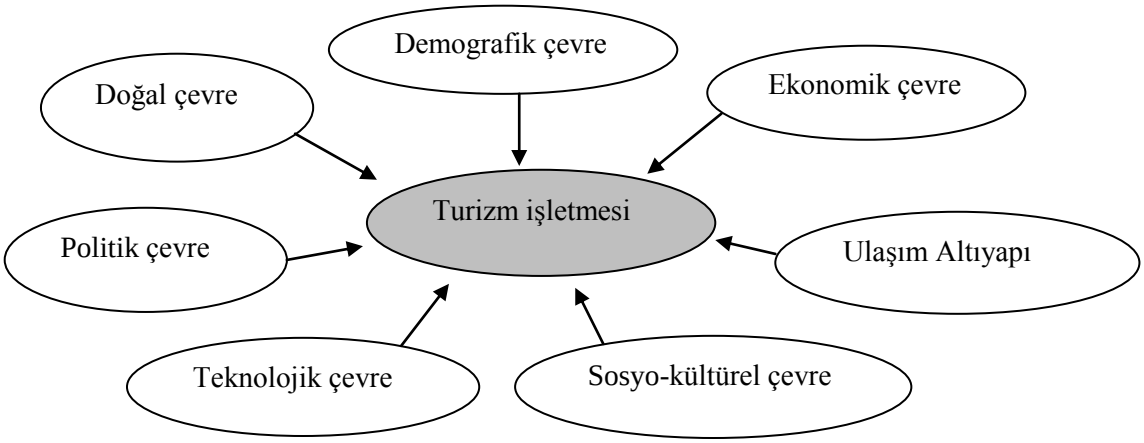


Şekil 1: Madagaskar'ın Coğrafi konumu

Kaynak: Central Intelligence WORLD FACTBOOK,2012, **<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ma.html> (Erişim tarihi 20.01.2013).**

Konum	**:**	Güney Afrika, Hint Okyanusunda bir Ada, Mozambik'in doğusu
Coğrafi Koordinatlar	**:**	20 00 G, 47 00 D
Haritadaki Yeri	**:**	Afrika
Sahil Şeridi	**:**	4,828 km
Saat	**:**	GMT +3

Turizm pazarlamasında önemli etkenlerden biri olan çevresel faktörlerin sürekli değişkenlik göstermesi; yöneticileri çevreyi sistemli analiz etmeye ve incelemeye itmektedir. Yöneticiler çevreyi analiz ederken veya incelerken, turizm işletmesinin ya da turizm bölgesinin karşı karşıya olduğu ya da karşılaşabileceği çevresel risk faktörlerini analiz etmektedirler. Çevresel faktörler sürekli değişkenlik göstermektedir. Turizm pazarlaması kararlarında etkili olan çeşitli çevresel faktörler aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 2: Makro Çevre Elemanları

Kaynak: N. Kozak, (2008). **Turizm pazarlaması. 2. Baskı**. Detay yayıncılık. Ankara. S.38

2.3.1 Politik ve Yasal Çevreler

Siyasi durumlar, turizm pazarlaması konularıyla ilgili kararlar için çok önemli bir yere sahiptir. Siyasilerin, kamu idarelerinin ve halkla ilgili olan kuruluşların bir konu hakkındaki görüşleri ve değerlendirmeleri göz önünde bulundurulmadan yöneticiler karar vermemelidir. Turizm yörelerinin ve/veya turizm ile ilgili işletmelerin faaliyetleri üzerinde iktidarın bölge halkıyla ortak çalışmaların içinde bulunması kesinlikle olumlu bir etki bırakmaktadır. Bunların arasında iktidar gücünün yayınladığı genelge ve yasalar, koruyucu veya destekleyici tedbirler veya bu tedbirlerin değişikliğe uğratılması turizm sektörünün şekillenmesini ve yeni pazarların ortaya çıkmasını tetiklemektedir. Ayrıca, ülkelerin maruz kaldığı siyasal

sarsıntılar, diş politika stratejileri ve siyasi belirsizlikler turizm pazarlaması kararlarını doğrudan etkilemektedir.[66]

Madagaskar genel olarak bir iş kurmak ve geliştirmek için, özellikle yabancılar için, kolay bir yer olmamıştır. Ancak son yıllarda hükümet, 1995'ten itibaren yabancı doğrudan yatırımı liberalleştirmek suretiyle gerek milli gerekse yabancı özel yatırımları teşvik eden bir ortam yaratmak için önemli çabalar göstermiştir.

İlk olarak, 2006 yılında kurulan "Economic Developement Board of Madagascar" (EDBM), tüm yatırım projelerinin tanıtılması, kolaylaştırılması ve onayının hızlandırılmasından sorumludur. Gerekli olan farklı idari belgeleri alır, işleme koyar ve sonlandırır. Bu özelliğiyle EDBM, atacakları doğru adımlar, şirketlerin karşı karşıya gelecekleri idari süreçlerin yönetilmesi hususunda yatırımcılara yardımcı olmaktadır. Kurul, bu süreçleri iptal etmek, basitleştirmek ve/veya daha rasyonel hale getirmek için gerekli herhangi bir değişikliği teklif etme yetkisine sahiptir. Bu şekilde EDBM, turizm işletmeleri (otel ve restoranlar) için gerekli izinlerin verilmesi, çevre izinleri ile yabancı yatırımcıların mülk edinmek için almaları gereken izin ve yetkilendirmeleri temin etmektedir[67].

Buna ek olarak, Madagaskar yatırım hukukuna ilişkin 2007-036 sayılı ve 14 Ocak 2008 tarihli kanuna göre, aşağıdaki bazı değişiklikler içermektedir:

- Yabancı yatırımcılar ve şirketler faaliyetini sürdürdükleri payların veya şirket hisselerinin %100'üne kadarını ellerinde tutabilmektedir,

[66] V. Middleton, (2001), **Marketing in travel and tourism**, Oxford, Butterworth-Heinemann, S-62
[67] Law no 2007-036 on 14th January 2008 relating to investment law in Madagascar

- Yabancı yöneticiler, istihdam ihtiyaçlarını kendi takdirlerine göre belirleyebilmekte ve Madagaskarlı işçileri takdir ettikleri gibi işe alıp işten çıkartabilmektedirler.
- Yabancı yatırımcılar, ön yetkilendirmeye gerek olmaksızın, standart işlemleri, başka bir deyişle, vergi-sonrası karları, kar paylarını, kazanılan gelirleri, yabancı çalışan tazminatlarını ve birikimlerini serbestçe yurtdışına transfer edebilmektedirler. Hisselerin veya hisse sermayelerinin, ticari itibar değerlerinin transferi veya malvarlıklarının elden çıkarılması, malvarlıklarının geri alınması, tasfiye ve istimlak tazminatının onaylanması durumlarında fazlaya ilişkin haklar gibi sermaye işlemleri ve finansal işlemler yapılabilmekte, ancak bunların Maliye Bakanlığına kaydedilmesi gerekmektedir.
- Bağımsızlıktan beri, yabancılar doğrudan mülk edinme hakkından mahrum bırakılmışlardır. Madagaskar'daki bu mülk durumu, sanayi, turizm, ticari tarım ve besicilik gibi sektörlerde herhangi bir uzun sureli gelişmenin sağlanmasının önündeki temel engel olmuştur. Doğrudan yabancı yatırımı teşvik etmek için, Madagaskar hükümeti son yıllarda yabancıların mülk edinmesini kabul etmektedir. 2008'de, eski yıllardaki mülk sorununu çözmek amacıyla 2007-036 sayılı yatırım kanunun kabul edilmesini müteakip uzun süreli kira (99 yıla kadar) sistemi başlatılmıştır. [68]

[68] Law no 2007-036 on 14th January 2008 relating to investment law in Madagascar

Turizm ile ilgili Madagaskar hükümetinin son yıllarda aldığı tedbirler, turizm sektörünün gelişmesine ve yabancı işletmelerin ülkeye gelmesine yol açacak bir ortam yaratmaya yönelik arzusunu göstermektedir.

Aslında hükümet, turizm sektörü teşvik etmeye Turizm Bakanlığı 1996'da kurmak suretiyle başlamıştır. 1960 yılında kazandığı bağımsızlığından bu yana Madagaskar, ilk kez turizm sektörüyle ilgilenen bir bakanlığa sahip olmuştur. İlk öncelik politikalarından birisi, uluslararası destekçiler tarafından önerilen makroekonomik tedbirlere uyum göstermek olmuştur : "Open Sky" (Açık gök) . Bu anlaşma, 1997'de başlayan hava yolu taşımacılığının liberalleştirmesini kapsamaktaydı. Bu pazar anlaşmasını kabul etmek suretiyle hedeflenen amaç gelen turistlerin sayısını arttırmak ve ulaşım masraflarını azaltmaktır. Madagaskar'a günümüzde doğrudan uçuş gerçekleştiren hava yolları artmaktadır. Bunlar: Corsair, Air France, Air Mauritius, Air Italy, Kenya Airways, Air Austral ve Air Madagascar'dır.

Bunlara ek olarak, ülkenin diğer ülkelerle olan ilişkilerinin turizm sektörü üzerindeki etkisini unutmamak gerekmektedir. Örnek vermek gerekirse ülkelerin ortak çıkarlarını korumak için oluşturdukları birlik veya örgütler döviz transferini kolaylaştırmakta, gümrük ve pasaport prosedürlerinin veya formalitelerinin azaltılmasını ya da kalkmasını sağlayarak turizm hareketlerinin çoğalmasına ve hızlanmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda Madagaskar hükümeti, 2012'den itibaren, turizme ivme kazandırmak için ülkede otuz günden az kalanlara serbest vize (free visa policy) uygulamasını tanıtmıştır[69].

[69] <**http://www.asisten-travel.com/2012/12/madagascar-tourist-visa-remains-free-for-2011/**> (15.01.2013)

Son olarak, yabancı yatırımcıları ikna etmek için, hükümet, turizm sektörünü son yıllarda daha çekici kılmayı öngörmektedir. Madagaskar turizmin gelişimi için yürürlüğe koyabileceği bazı yöntemler bulunduğunu öne sürülmüştür. Madagaskar hükümeti yabancı yatırımcıların, mülk edinmelerini kolaylaştırmak ve vergi politikaları yoluyla gelmelerini ve elverişli bir ortamda yatırım yapmaları konusunda teşvik etmektedir.

Günümüzde, Madagaskar'daki politik çevre henüz karmaşık görünmektedir. Eski devlet başkanı Marc Ravalomanana'nın görevden ayrılmaya zorlandığı 17 Mart 2009'dan sonra Madagaskar'da, ciddi bir siyasal kriz yaşanmıştır[70]. Andry Rajoelina başkanlığındaki geçiş hükümeti, uluslararası toplum tarafından 2012 yılına kadar kabullenilmediğinden dolayı Madagaskar'ın riskli bir turistik destinasyon olduğu düşünülmüştür. Bu olay, Madagaskar'a gelen turist sayısının büyük ölçüde azalmasına neden olup turizm sektörünü olumsuz etkilemektedir. Ancak, South African Development Community (SADC) ile ayrıntıları hazırlanan ve Madagaskar siyası aktörleri tarafından 17 Eylül 2011 tarihinde imzalanan yol haritası başkanlık seçiminin bu 2013 yılında gerçekleşeceğini belirtilmiştir. Böylece, Madagaskar turizminin bu seçimden sonra yeniden canlanacağı düşünülmektedir.

2.3.2 Demografik Çevre

"Turizm, ister ulusal, isterse uluslararası boyutta ele alınsın demografik çevre unsularının gelişimiyle yakından ilgilidir. Demografik çevre unsuları arasında nüfusun özellikleri, yaş, etnik yapı, eğitim gibi özellikler yer almaktadır. Örneğin,

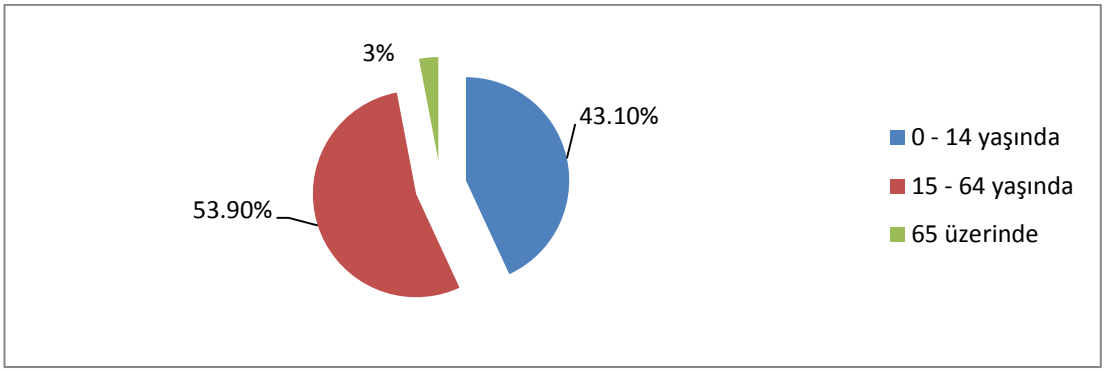
[70] Document UNESCO de programmation pays: Madagascar 2012 – 2013, January 2012

yaş ile turizm hareketlerine katılma arasında yakın bir bağlantı vardır. Bu konuda yapılan araştırmalar, yaş artıkça turizm hareketlerine katılma eğiliminin azaldığını göstermektedir"[71].

Yirminci Yüzyılın başlarında Madagaskar nüfusu, iki milyondan az iken, 1958'de 5 milyonu aşmıştır. Nüfus artışı daha sonra 1985'te 10 milyonu ve 2000'de 16 milyonu aşmıştır[72]. Madagaskar nüfusunun, km2 başına %38 oranında bir yerleşim yoğunluğu ve %3'lük bir artış oranıyla 2012'de 22 milyon olduğu tahmin edilmektedir. Bu nüfusun çoğunluğu (%70'i) kırsal kesimlerde yaşamaktadır.[73].

Madagaskar nüfusu, 15 yaşın altındaki %43'lük oranıyla ve 18 yaş ortalamasıyla, görece gençtir (şekil 3). Turizm açısından ülkeyi hareketli ve eğlence yoğunluğunu göstermektedir. Emeklilik yaşındaki insanlar ise (en azından kamu kesiminde geçerli olmak üzere) nüfusun sadece %3'ünü oluşturmaktadır ve nüfus büyüklüğü anlamında, kadın erkek nüfusu arasında dengeli bir oran (0.99) bulunmaktadır. [74]

[71] N. Kozak, (2008). **Turizm pazarlaması. 2. Baskı**. Detay yayıncılık. Ankara., S-36.
[72] J. Razafimanjato (1993), **Recensement général de la population et de l'habitat – Projections et perspectives démographiques, tome 8**, INSTAT.
[73] <http://www.indexmundi.com/madagascar/#Demographics> (Erişim tarihi 20.01.2013).
[74] <http://www.indexmundi.com/madagascar/#Demographics> (Erişim tarihi 20.01.2013).



Şekil 3: Madagaskar – Tahmini Yaş Yapısı, 2011

Kaynak: <**http://www.indexmundi.com/madagascar/#Demographics**> *(Erişim tarihi 20.01.2013).*

Bilindiği üzere, bir nüfusun yaş yapısı bir ulusun hayati sosyo-ekonomik sorunlarını etkilemektedir. Genç nüfusa sahip ülkeler (15 yaşın altındaki nüfusun yüksek oranda olduğu) okullara daha çok yatırım yapmak zorundayken, yaşlı nüfusa sahip ülkelerin (65 ve üzeri nüfusun yoğun olduğu ülkeler) daha çok sağlık sektörüne yatırım yapmaları gerekmektedir. Genç nüfus olan Madagaskar, ülkede kamuya ait ilköğretim okulları ücretsizdir fakat ülkenin okuma-yazma oranı toplam nüfusun %75'i dolaylarında olup hala düşüktür. Ancak Madagaskar, Afrika'nın gelişmekte olan ülkeleri arasında son yıllarda yaygın ilköğretim yapısına sahip olmayı başarmış az sayıdaki ülkeden birisidir. Ayrıca, yüksek eğitim oldukça önemsenmekte ve pek çok komşu ülke tarafından tanınmaktadır[75]. Ek olarak, Madagaskar'da Madagaskarca ile iki resmi dil bulunmaktadır; bunlar: Fransızca ve İngilizcedir. Burada, Madagaskar'daki turizm işletmelerinin personelleri ve Madagaskar halkı yabancı turistlerle rahat rahat iletişim kurabildiğini göstermektedir.

[75] J. Rakotondramihamina (1999), (Erişim tarihi 8.01.2013) : <http://www.ic.keio.ac.jp/en/download/jjwbgsp/1999/1999_4Madagascar.pdf>

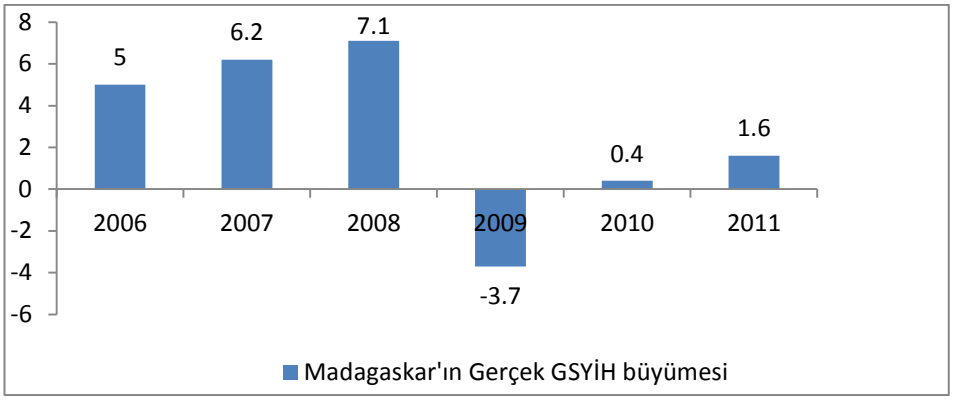
2.3.3 Ekonomik Çevre

Turizm pazarlaması kararlarını etkileyen ekonomik faktörlerde fırsat ve tehlikelerin ortaya çıkmasını sağlayan birbirinden değişik faktörler bulunmaktadır. Bunlar arasında; ulusal gelir, maaş ve ücret düzeyleri, faiz oranları, borçlanma olanakları, vergi sistemi gibi alt elemanlar bulunmaktadır.

Genel olarak, Madagaskar'ın büyüme kaynakları (i) yerel çıktı olarak tarım, (ii) ülkenin zengin doğal çevresinin turistler için bir çekim merkezi olması sebebiyle turizm, (iii) düşük ücretli, ortalama yetenek gerektiren ve insan gücü yoğun işler arasından olan zanaatkârlık, tekstil ve giyim, (iv) hâlihazırda yabancı yatırımlardan çok büyük ölçekte yararlanan madencilikten oluşmaktadır[76]. Ancak tüm bu kazanımlar, siyası istikrarsızlık ve uluslararası ilişkilerde politik sorunların çok olması sebebiyle tehlikeye girmiştir.

Şekil 4, Madagaskar ekonomisinin 2008 yılına kadar iyileşme belirtileri gösterdiğini ve Madagaskar GSYİH'sinin 2005'den itibaren düzenli olarak artmakta olduğunu göstermektedir. En yüksek büyüme oranı 2008 yılında 7.1 oranıyla gerçekleşmiştir. 2009 yılındaki geriye gidiş, o yılın başlangıcında ortaya çıkan politik krizin etkisiyle meydana gelmiştir. Ancak şekilde göründüğü üzere, 2010 yılından itibaren iyileşme kaydedilmiştir.

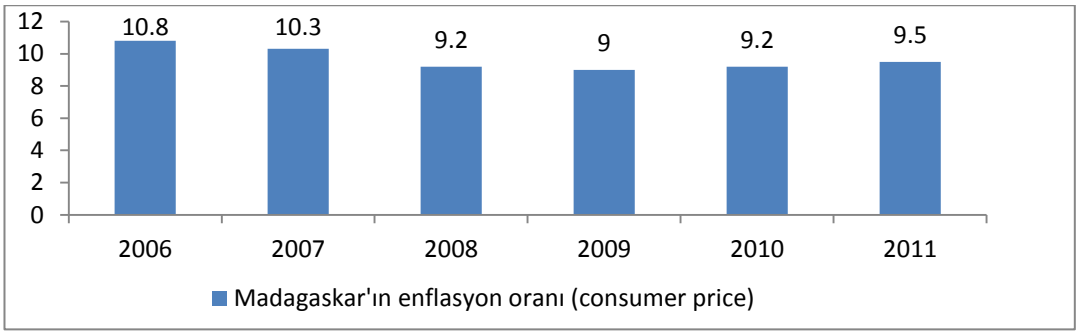
[76] Ministry of economy, **Rapport economique et financier , 2011**



Şekil 4: Madagaskar'ın Gerçek GSYİH Büyümesi

Kaynak: INSTAT Madagascar: <**http://www.instat.mg/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=60** > (10.02.2013)

Dünya ekonomik manzarasındaki satış şartlarının kötüleşmesi sadece ülkenin GSYİH için değil parasal istikrarı için de bir tehdit oluşturmaktadır. Madagaskar'ın ihtiyaç duyduğu ithal mallarının fiyatlarının artması yurtiçi fiyatlarında ani bir artışa sebep olmuştur. Ancak, enflasyon oranı genel olarak, 2009'daki %9'a karşılık 2010'da %9.2'de kalarak dengeli bir seyir izlemiştir.

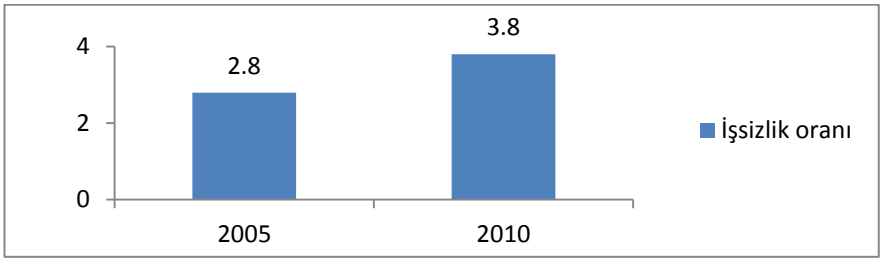


Şekil 5: Madagaskar'ın Enflasyon Oranı

Kaynak: INSTAT Madagascar:

<**http://www.instat.mg/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=60** > (Erişim tarihi: 10.02.2013)

Ek olarak, 1996 ile 2005 arasında işsizlik oranı "World Report on Human Development" 2007 verilerine göre %4.8 olarak tahmin edilmiştir[77]. Şekil 6**,** 2005 ile 2010 yılları arasında Madagaskar'daki işsizlik oranını göstermektedir.



Şekil 6: İşsizlik Oranı

Kaynak: INSTAT / DSM / EPM, 2005, 2010; **Rapport sur l'Etat de l'Environnement à Madagascar 2012. Chapitre 7 : Environnement Social. S.224**

Tarım, Madagaskar'daki en önemli ekonomik sektördür, ancak 1950'den beri tarımsal performans nüfus baskısıyla baş etmekte ve ülkedeki yoksulluğu önemli ölçüde azaltmada yetersiz kalmaktadır. Madagaskar'ın tarım sektörü GSYİH'nın neredeyse %30'unu ve ticari ihracat kazancının %40'ını teşkil etmekte ve toplam nüfusun %80'inin geçim kaynağını oluşturmaktadır. Endüstri sektörü, tekstil işletmeleri ve tarım ürünlerini işleme birimlerini kapsamaktadır. Madagaskar aynı zamanda değerli taş, grafit, mineral kumlar ve nikel gibi önemli maden kaynaklarına sahiptir. Bu maden kaynaklarının ihracı ülkenin ana gelir kalemini teşkil etmektedir. Ülkenin ayrıca altın ve safir gibi diğer bazı madenleri de bulunmaktadır. Hizmet sektörünün önemi daha çok geçen on yılda turizmin gelişmesi ile ilgilidir.

[77] UNEP (2009), Sustainable Coastal Tourism / An integrated planning and management approach.

Tablo 5: 2010 yılında sektörlere göre ekonomik faaliyet

	Tarım	Sanayi	Hizmetler
Sektöre göre İstihdam (% toplam istihdam)	80.4	3.7	15.8
% GSYİH	29.1	16	54.9

Kaynak:

<**http://www.champagne-ardenne-export.com/fr/fiches-pays/madagascar/economie-3?convertir_en_pdf=ok** > (Erişim tarihi: 10.02.2013)

Ek olarak Madagaskar "Maliye kılavuzu 2011'e göre, Madagaskar ikametli şirket ve bireyler dünya genelinde edindikleri gelirleri vergilendirilirken, Madagaskar'da ikamet etmeyenler ise sadece Madagaskar'da edindikleri kazançlar üzerinden vergilendirilmektedir. Katma Değer Vergisi ise, sadece yıllık cirosu Ariary 200 milyon ($100 000) tutarında veya bu tutarı geçen şirketler için zorunludur. [78]

Tablo 6: Madagaskar'daki Gelir Vergisi

İkamet edenler için kurumsal gelir vergisi	22%
İkamet etmeyenler için kurumsal gelir vergisi	10%
İkamet Eden Bireyler	
1. Maaş < Ariary 250,000 ($125)*	0%
2. Maaş > Ariary 250,000	22%

*Garanti edilen asgari ücret: aylık Ariary 100,000 ($50 değerinde)[79]

Kaynak: Madagascar fiscal guide 2011, S.1'den oluşturulmuştur.

[78] Madagascar Fiscal Guide 2011
[79] Ministry of economy, annual report 2012

2.3.4 Sosyo-kültürel Çevre

Turizm pazarlaması kararlarının üzerinde önemli bir role sahip olan faktörlerden biri de sosyo-kültürel faktörlerdir. Kavram daha ayrıntılı açıklanırsa sosyo-kültürel çevre, bir topluluğun toplumsal halleri, sosyal kurumları, dini inanışları, ailelerin yapıları ve kendi yaşantı şekilleri, bireylerin birbirlerine olan ilişkileri gibi alt öğelerden meydana gelmektedir.[80]

Madagaskar'da ilk fark edilen sosyo-kültürel resimlerden birisi Madagaskarlıların geleneklerine son derece bağlı olduğudur. Ülkede etnik grupların her biri, kendi geleneklerine sahip olup özel bir kültürel aidiyete sahiptir. "Fomba" veya gelenekler, bir gruptan diğerine değişiklik göstermektedir. Ancak bazı değerleri tüm Madagaskarlılar paylaşmaktadır. Örneğin, ineğinin önemi: Madagaskarlıların kültüründe her durumda önemli bir rol oynamakta inek, güç, zenginlik ve servet işareti ve aynı zamanda bir ritüelde kurban edilmektedir.

Din konusuna gelince, Madagaskarlıların çeşitliliği aynı zamanda inançlarına da yansımaktadır. Bunun yanı sıra, Madagaskar Anayasası din özgürlüğünü temin etmekte ve Hükümet genel olarak uygulamada bu hakka saygı göstermektedir. Tahmini olarak halkın %52'si Geleneksel inanışlara sahiptir; %41'i Hristiyan ve %7'si Müslümandır. Ancak, pek çok insan Hristiyanlık ile yerel inanışların bir kombinasyonuna inanmaktadır[81].

Son olarak, Madagaskarlılar aynı zamanda paylaşmayı sevmektedir, başka bir deyişle sahip oldukları her şeyi aileleriyle, komşularıyla ve hatta ziyaretçilerle

[80] A. Bayazıt Hayta, (2008),Tourizm Pazarlamasında Tüketici Satın Alma Süreci ve Karşılaşılan sorunlar, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, S-44-45

[81] <**http://www.ic.keio.ac.jp/en/download/jjwbgsp/1999/1999_4Madagascar.pdf**> (Erişim tarihi: 08.01.2013)

paylaşırlar. Bu sebeple, aynı çatı altında iki veya üç neslin birlikte yaşadığı ve daha yaşlı olanların gündelik yemek pişirme ve temizleme gibi işleri üstlenirken diğer aile üyelerinin ailelerini geçindirmek üzere tamamen çalışmaya yöneldiği aile tipi yaygındır.

Özetlemek gerekirse, Madagaskar'ın yukarıda bahsedilen sosyo-kültürel özelikleri uluslararası otel işletmeleri için olumlu bir faktör olarak değerlendirilebilmektedir. Çünkü, müşterilerin büyük parçası uluslararası turistler olduğu ve onların Madagaskar'a gelme sebeplerinin farklı kültürleri görmek ya da yaşamak olabilmektedir.

2.3.5 Teknolojik Çevre

Turizm sektöründe teknolojideki gelişmelerin önemli ölçüde etkisi olmaktadır. Teknoloji, bir toplumun maddi ve manevi üretim gücü olduğu gibi maliyet ve kalite üstünlüğü anlamına da gelmektedir. Teknolojinin turizm sektöründe kullanılması diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe yaşanan rekabette de öne çıkmanın unsurlarından biridir. Turizm sektöründe teknolojik çevrenin alt elemanları olarak TV, internet, faks, diğer elektronik olanaklar, kredi kartları, konaklama ve seyahat işletmelerinde kullanılan teknoloji ürünleri sayılabilmektedir.[82]

Genel olarak, Madagaskar'da otel işletmelerinin faydalanabileceği gereken teknoloji bulunmaktadır. Telekomünikasyon bakanlığına göre, Madagaskar'daki

[82] N. Kozak, (2008). **Turizm pazarlaması. 2. Baskı**. Detay yayıncılık. Ankara., S-40.

telekomünikasyon sektöründe, telekomünikasyon hizmetleri temin eden on iki (12) operatör bulunmaktadır[83]. Ana operatörler aşağıda belirtilmiştir:

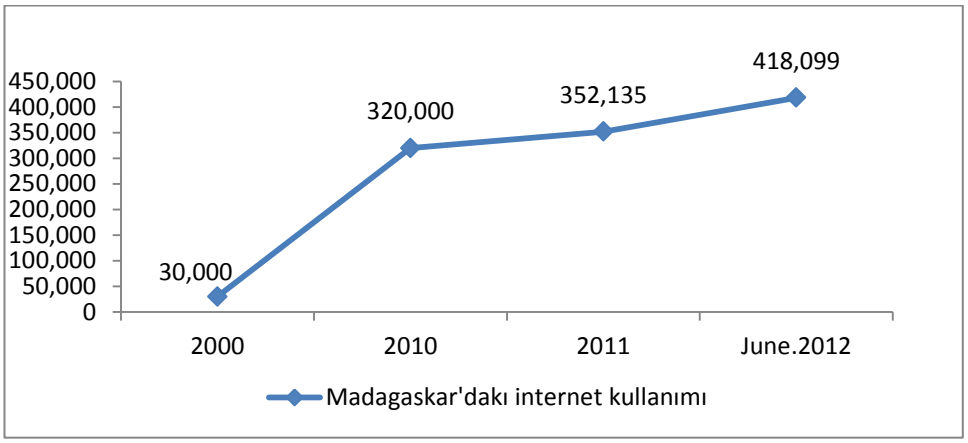
- Sabit-hatlı telefon hizmetleri 1994'de özelleştirilen bir devlet şirketi olan Telecom Malagasy (TELMA), tarafından temin edilmektedir.
- Cep telefonu GSM standart hizmetleri üç operatör tarafından sağlanmaktadır. Bunlar; Orange Madagascar, Airtel Madagascar ve TELMA Mobile'dir.
- İnternet hizmetleri şu şirketler tarafından sağlanmaktadır: Blueline, DTS-Moov ve TELMA Global Net
- Uydu hizmetleriyle temin edilen telekomünikasyonlar Iridium Africa Services Corporation tarafından sağlanmaktadır.
- Veri iletim hizmetleri TELMA Global net tarafından sağlanmaktadır.

İnternet Kullanımına gelince, 2000'de Madagaskar'daki internet kullanıcı sayısı sadece 30,000 olarak kaydedilmiştir. Madagaskar'da düşük internet kullanımının pek çok sebebi bulunmaktadır, bu sebeplerin bazıları teknik (düşük bağlantı hızı), çoğu mali (hane halklarının dar bütçeleri) faktörlerden ve aynı zamanda bu araçların kullanımına ilişkin bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır.

Ancak, 2009 ve 2010'da ilk uluslararası fiber optik kabloların, LION ve EASSy'in gelmesiyle birlikte, Madagaskar'daki internet sektöründe önemli gelişmeler yaşanmıştır. Bu, ülkenin uluslararası bağlantılar için uydulara olan bağımlılığını sonlandırmış ve uluslararası broadband masraflarını düşürerek internet erişimini nüfusun daha geniş bir kesimi için daha güç yetirilebilir bir duruma getirmiştir.

[83] Ministry of telecommunication annual report 2011

Böylece, iş dünyasında ve kişisel amaçlarla internet kullanımı özellikle son 3 yılda hızlı bir artış göstermiştir. Bugün, dünyada geniş olarak kullanılan bu teknolojiyi nasıl kullanacağını bilen binlerce Madagaskarlılar internet kullanıcısı bulunmaktadır. İnternet, artık, daha önce çok az sayıda insanın erişebildiği bir araç değil, tersine herkesin kullanabildiği teknolojidir. Günümüzde, Madagaskar'da 2000 yılındaki sayının 15 katı oranında, 400,000 internet kullanıcısı bulunmaktadır[84]. Kısa sürede pek çok enstitü, webmaster, tasarımcı ve internet sitesi tasarımcılığı gibi farklı programlar sunmaya başlamıştır.



Şekil 7: Madagaskar'daki İnternet Kullanımı

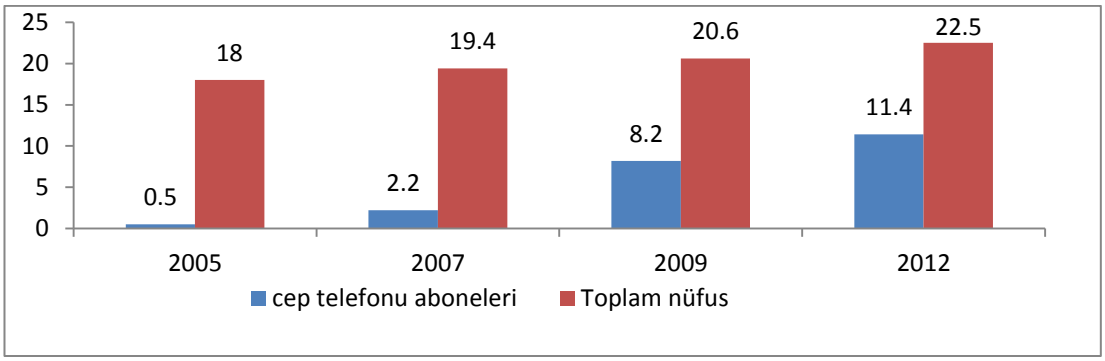
Kaynak: Internet Worlds Statistics 2012: <**http://www.internetworldstats.com/africa.htm#mg**> (Erişim tarihi 20.01.2013).

Ek olarak, Madagaskar'daki telefon kullanım oranı %50'yi geçmiştir. Posta, Telekomünikasyon ve Yeni teknolojiler Bakanlığının verilerine göre, ulusal çapta telefon kullanım oranı 2011'de %44 iken, 2012'de yaklaşık %51 civarındadır[85].

[84] İnternet Worlds Statistics, 2012: <**http://www.internetworldstats.com/africa.htm#mg**> (Erişim tarihi: 20.01.2013).
[85] L'Express Madagascar, January 17, 2013: <**http://www.lexpressmada.com/5426/telecommunications-madagascar/40158-l-acces-au-telephone-progresse.html**> (Erişim tarihi: 12.03.2013)

Aralık 2006 tarihinden itibaren, üç şirket arasında rekabet kızışmıştır: Telma, Orange ve Airtel. Bu sert rekabet, fiyatları aşağı çekmiş ve cep telefonu hizmetlerinin yaygınlığını arttırmıştır.

Telma'nın tekel işletmeci olduğu sabit-hat telefonculuğu Madagaskar'da yaygın olarak kullanılmamaktadır. Genel olarak, sadece şirketler ve kamu kurumları bu teknolojiyi kullanmakta ve 2009 yılında Telekomünikasyon bakanlık verilere göre sadece 186,150 kayıtlı sabit-hat kullanıcısı kaydetmiştir.



Şekil 8: Telefon kullanıcılarının Artışı (milyon).

Kaynak: L'Express Madagascar January 17.2013:
http://www.lexpressmada.com/5426/telecommunications-madagascar/40158-l-acces-au-telephone-progresse.html (Erişim tarihi: 12.03.2013)

Son olarak, Madagaskar'da E-ticaret, çok düşük bir seviyede de olsa, giderek kullanılmaya başlanmaktadır. Kredi kartı ile yapılan ödemeler (Visa ve sınırlı durumlarda Mastercard) mağazalarda, büyük süpermarketlerde ve otellerde kabul edilmektedir. Her benzin istasyonunun kendi ödeme kartı bulunmakta ve 2010 yılında birkaç mağaza cep telefonu ile ödeme kabul etmeye başlamıştır. Sonra Ocak 2011'de bir cep telefonu şirketi olan Orange, "e-vidy" adında kendi e-ticaret aracını tanıtmıştır, ancak bunun Madagaskar'daki iş çevresine etkisi ile ilgili araştırma henüz bulunmamaktadır.

2.3.6 Ulaşım Altyapısı

Turizmin bir yerden hareketle bir yere varmak olmasından dolayı ulaşım ve turizm her ne kadar iki farklı kavram olsa da birbirleriyle doğrudan alakalıdır. Ulaşımın alt bileşenlerinden olan yollar ve o yollarda kullanılabilecek ulaşım araçları bir bireye yolculuk edebilmek için olmazsa olmaz olan unsurlarındandır. Misal olarak, turizm bölgelerine karadan, denizden, havadan veya demiryollarından ulaşılamıyorsa veya mevcut altyapı yetersiz kalıyorsa o bölgeler için istenilen talebe ulaşmak oldukça zordur. Bunun gibi, uluslararası ulaşım şebekesinin bir parçası olmayan ya da uluslararası taşımacılık şebekesinin dışında kalmış alanlarda turizm pazarlaması faaliyetlerinin etkin bir şekilde sürememektedir.[86]

Madagaskar'da kullanılabilecek olan temel ulaşım araçları şunlardır: havayolu, karayolu, deniz yolu ve demiryoludur.

Ülke içi hava taşımacılığında Air Madagaskar en büyük pazar payına sahip olup programlı uçuşlar gerçekleştiren tek hava yoludur. Madagaskar'daki tüm büyük şehirleri günde en az bir uçuşla birleştirmektedir. Mahajanga ve Tamatave gibi ekonomik sahil şeritleri için ise günde iki uçuşa kadar bulunmaktadır. Bu şirketin dışında turistler hava aracı kiralayan birkaç şirketten uçak kiralayabilmektedir: Aero-marine, Air Hotel, HFF Travel Airways, Madagascar Flying Services, Madagascar Helicopter, Malagasy Airlines, Sun & Sea.

Genel olarak, Madagaskar'ın çoğu şehrine hava yoluyla ulaşılabilmektedir. Air Madagaskar, adadaki 51 şehre uçmakta ve belirli süreler dâhilinde sınırsız uçuş

[86] V. Middleton (2001), **Marketing in travel and tourism**, Oxford, Butterworth-Heinemann, S-63

temin eden "Air Tourist Pass (Hava Yolu Turist Kartı)" sunmaktadır. Ancak Madagaskar'da, gece iniş ve kalkışlarına imkân veren araçlarla donatılmış sadece 4 havaalanı bulunmakta ve yurtiçi havaalanlarının çoğu sadece küçük uçakları kabul etmektedir[87].Şuanda, Madagaskar'daki sadece iki havaalanı Boeing 767 gibi büyük hava araçlarının inişine ve dolayısıyla uzun mesafeli uçuşlara izin verecek bir donanıma sahiptir.

Uluslararası uçuş hizmetleri açısından bazı havayolu şirketleri Madagaskar'ı dünyanın geri kalanıyla haftada en az 15 uçuş yaparak birbirine bağlamaktadır. Bunlar: Aeroflot, Air Madagascar, Air France, Air Mauritius, South african airways, Kenya Airways, Air Italy, Inter Air'dir[88].

Madagaskar'ın çeşitli şehirlerini birleştiren ve farklı şirketler tarafından işletilen ulaşım araçları da bulunmaktadır (otobüs, taksi ve dolmuş taksi). Bu bağlamda Hükümet, 2002'den beri mevcut ağı sürdürmek ve yeni yollar inşa etmeye çabalamaktadır. 2005'te 8,982 km'lik yol onarılmıştır ve Madagaskar'ın en son ölçülen toplam yol uzunluğu 65,000 km olarak hesaplanmıştır[89]. Günümüzdeki, Madagaskar'da turistik parklar ve doğal rezervlerin çoğunu arabalarla rahat ulaşabilmelerini göstermektedir.

Ek olarak, demiryolu taşımacılığının özelleştirilmesinden sonra, (Belçika şirketi olan Vecturis'in sahibi olduğu) MADARAIL şirketi, Madagaskar'daki demiryollarını işletmektedir. Ülke 895 km uzunluğunda bir demiryolu ağına sahiptir. İki ağdan oluşmaktadır: daha mal taşımacı olan Kuzey ekseni Antananarivo – Doğu

[87] T.C. Iain , D.E. Crompton (November 2003) ; Republic of Madagascar: Tourism Sector Study, **Africa Region Working Paper Series No. 63 (E)**
[88] N. Peypoch et al.,(2012). The length of stay of tourists in Madagascar. **Tourism Management 33. S**-1231
[89] <**http://www.geoprimo.com/carte-madagascar-MG.html**> (Erişim tarihi 15.01.2013)

Sahili (TCE), Güney için ise, en turist çeken ekseni Fianarantsoa – Doğu Sahilidir (FCE) bulunmaktadır.

Son olarak, Madagaskar'ın güçlü bir suyolu geleneği bulunmakta ve pek çok kıyı taşımacılığı hizmetinden yararlanılabilmektedir. Yerel tur operatörleri genellikle turistler için küçük tekne safarileri ve deniz gezintisi tatilleri düzenlemektedir. Ayrıca, Madagaskar'ın 1'i ana liman olmak üzere 17 limanı, 5 uluslararası limanı, 3 tali limanı ve 8 küçük limanı bulunmaktadır. Bu limanların çoğunda "cruiser" konaklama yapılabilmektedir. Doğu kıyısındaki (400 km) Pangalana kanalı da, Toamasina ve Mananjary arasında çok ilginç turistik bir ulaşım yoludur, ancak henüz çok az kullanılmaktadır.[90].

2.3.7 Doğal çevre

Turizm sektör olarak doğal çevre içerisinde gelişen ve doğal ve çevreyi pazarlayan bir sektör olmasından dolayı doğal çevreyi dikkate almayan uygulama ya da etkinliklerinin turizmde başarılı olma olanağı olmamaktadır. Doğal çevre faktörleri arasında dağlar, denizler, göller, güneş, kum, flora ve fauna, akarsular vb. gelmektedir. Doğal çevre ve turizm arasındaki ilişkide öne çıkan unsurlardan birisi de koruma altına alınmış alanlar konusudur. Korunan alanlara olumsuz müdahale edilmesi gibi haberlerin turizmde ki başarıyı azalttığını araştırma sonuçlarından görülebilmektedir. Bu sebeple yöneticilerin çevre duyarlılığı hakkındaki gelişmeleri

[90] <**http://www.ambamad-italie.org/infrastructures.html**> (Erişim tarihi 15.01.2013)

takip etmeleri ve çevre konusunda kurulmuş ya da çalışma yapan derneklerle karşı karşıya gelmemeleri gerekmektedir.[91] .

Bu konuda, 19 ulusal park, 5 doğa koruma alanı, 21 yabani hayat koruma alanı ve geniş doğa alanları, Madagaskar'ın yer üstünün yaklaşık %24'ünü kaplamakta ve tüm adaya dağılmaktadır[92]. Buna ek olarak, 2 deniz milli parkı bulunmaktadır. "Madagaskar'ın doğal güzelliğini" korumak için, hükümet, çevrenin korunmasına yönelik tedbirleri arttırmıştır. Örnek vermek gerekirse, Madagaskar'ın önceki başkanı Sayın Marc Ravalomanana'nın 2003'te Duban'daki 5. Dünya Ormanları Kongresinde yaptığı çağrıya uyan Madagaskar, korunan alanlarının genişliğini 1.7 milyon Ha'dan 6 milyon Ha'ya çıkararak dramatik bir artış gerçekleştirmek suretiyle bio-çeşitlilik seviyesini arttırma kararlılığı göstermiştir.

Ek olarak, tropikal bir iklimi olan Madagaskar, turizm aktiviteleri için uygundur. Ancak iklim, yılın ilk üç ayında turist ziyaretleri ve otel doluluk oranları üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Çünkü Kuzeydeki kış sezonu, turistlerin ülkelerinden çıkmalarını sağlamakta ancak Madagaskar'daki elverişli olmayan yağmurlu sezonla çakışmaktadır. Ocak ile Mart arası, ağır yağmurlu hava, taşan nehirler ve zarar gören yolların yer üstü yolculuğunu imkânsız kılması sebebiyle, turizmi sınırlandırmaktadır, çünkü 65,000 km'lik karayolları ağının sadece 7000 km'si hava şartlarına dayanıklıdır. Sert deniz şartları ada içi seyahatleri geciktirebilir veya tehlikeli hale getirebilmektedir. Siklonlar da yılın bu döneminde yoğun olarak

[91] N. Kozak, (2008). **Turizm pazarlaması. 2. Baskı**. Detay yayıncılık. Ankara., S-41-42.
[92] <http://www.parcs-madagascar.com/madagascar-national-parks.php?Navigation=25 > (Erişim tarihi: 03.02.2013)

gerçekleşmekte ve büyük zararlara yol açabilmektedir[93]. Çevredeki adaların zirve sezonu olan bu kritik üç ay, Madagaskar'ın hava şartlarının en olumsuz bölümünü oluşturmaktadır.

2.4 MADAGASKAR TURİZM PAZARLAMASININ ÖZELLİKLERİ

Turizm çok geniş bir endüstridir. Özellikle hayatın ekonomi, sosyo-kültürel, çevre ve politik boyutları gibi diğer alanlarla sıkı bir ilişki içinde olduğu düşünülürse, turizmin açık ve her unsuru kapsayan bir tanımını yapmak kolay değildir. Pek çok kişi, turizmin her yerde geçerli bir tanımına ulaşmanın mümkün olmadığını ve her biri farklı amaçlara hitap eden pek çok farklı tanımının olduğunu kabul etmenin daha gerçekçi olduğunu dile getirmektedir.

Ancak, Fennell'in tanımı, bu tezin konusuna en uygun tanımı sağlamaktadır. Fennell, turizmi " ...Turistleri ve turistlerin hareketlerine yardımcı olmak üzere onlarla ilişkili olarak temin edilen ve kullanılan hizmetleri (tesisler, turistik noktalar, ulaşım ve konaklama) içeren karşılık etkileşim sistemi" olarak tanımlamaktadır. Fennell ayrıca, turistin (bu faaliyetin temel öznesinin), "…uluslararası (dış) turistler için en az bir gece en çok bir yıllık bir süre için eğlence amacıyla, ve kendi ülkelerinde seyahat eden (iç) turistler için altı aylık bir süreliğine ziyaret edilen yerlerde kazanç amacı güden faaliyetlerin dışında bir seyahat amacıyla seyahat eden kişi" olduğunu eklemiştir[94].

[93] <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs/conseils-par-pays/madagascar-12283/> (Erişim tarihi: 20.03.2013)
[94] D., Fennell, (1999). **Ecotourism: An introduction**. London: Routledge.

2.4.1 Turizm pazarlamasının tanımı ve farklı yönleri

"Turizm pazarlaması, turistik mal ve hizmetlerin doğrudan doğruya veya turizm aracıları vasıtasıyla, üreticiden son tüketici olan turiste akışı, yeni turistik ihtiyaç ve motiflerinin yaratılması ile ilgili faaliyetlerinin bütündür"[95].

Turizm pazarlamasının diğer mal ve hizmet pazarlaması etkinlerine göre bazı farklı yönleri bulunmaktadır. Bu farklılıkları aşağıdaki başlıklarda bir araya getirmek mümkündür[96]:

Hizmet hazırlanma süreci: Turizm ürün veya hizmetleri diğer sektörlerde olduğu gibi uzun süreler gerektirmeyen ve eş zamanlı olarak üretilmekte ve sunulmakta olan unsurlar olmaktadır. Örneğin, lokantada siparişi verilen yemek için beklenme süresi. Ancak, genel olarak ele alındığında turizm hizmetinin üretimi ve sunumu anlık olarak gerçekleşmektedir.

Satın alma daha çok hissidir: Bir gereksinim olmayan turizm hizmetinin satın alınmasında, gereksinimin giderilmesi gerektiği için alınan mal satın alınmasına göre duygular daha çok ön plana çıkmaktadır. Örneğin, bir termal turizm işletmesine giden bir yaşlı çiftin, o tesise gitmelerini güdüleyen faktör, sağlık veya dinlenmedir. Aynı çiftin buzdolaplarını değiştirmesine güdüleyen faktör ise, daha büyük veya daha az elektrik tüketimi yapan bir buzdolabına sahip olma olabilir.

Fiziksel kanıtlar önemlidir: Turizm hizmeti veya ürünün sunulduğu ortamın fiziksel özellikleri, üretim aşamasında kullanılan materyaller, mobilya, halılar, veya

[95] Ç. Ünüsan, M. Sezgin, (2007). **Turizm pazarlaması**. Literatürk Yayınları. S-32
[96] N. Kozak, (2008). **Turizm pazarlaması**. 2. Baskı. Detay yayıncılık. Ankara., S-31-33.

iş görenlerin üniformaları, ortamın atmosferi vb. unsurlar önem kazanmaktadır. Bunlara ek olarak iş görenlerin ürün ya da hizmetlerin üretim veya sunumlarındaki performanslarında önemli olmaktadır.

Büyüklük ve imaj önemlidir: "Turizm pazarlamasında ürünün üretildiği ve sunulduğu ortam ve imaj önemlidir. Örneğin, bir konaklama işletmesinin fiziksel büyüklüğü, bir tur operatörünün sahip olduğu satış kanallarının çokluğu veya seyahat etmelerini her yıl sağladığı müşterilerin sayısı vb. faktörler önem kazanmaktadır. Benzer şekilde bir turizm bölgesinde faaliyetlerini sürdüren bir konaklama işletmesinin, tur operatörünün, ulaştırma işletmesinin, eğlence yerinin imajı da oldukça önemlidir. Zira satın almada kararında imajın önemi büyüktür".

Dağıtım kanalının tersine işlemesi: Turizm ürünü ya da hizmetleri çoğunlukla insanların ürün ya da hizmetlerin üretilip sunulduğu yere gelmelerini gerektirdiğinden dağıtım kanalının işleyişi tersine bir halde olmaktadır. Bundan dolayı dağıtım kanalının işleyişinde aracıların rolü çoğaltmaktadır.

Turizm ürünü, tamamlayıcı kuruluş ve ürünlere bağımlıdır: Turizm ürünü konaklama, yeme-içme ve ulaştırma faaliyetlerinden oluşan ve bütünlük gerektirmektedir. Müşterilerin konaklama tesisinden memnun kalması turizm ürününden tatmin olması için tek başına yeterli olmamakta ve tüm unsurlardan (taksi şoförü, lokantalar, dükkânlar, alışveriş merkezleri vs.) aynı tatmini alması müşteri memnuniyeti için gerekli olmaktadır.

Turizm ürününün aynısıyla kopya edilmesi kolay değildir: Turizm ürünlerinin sunumu ve üretimi insan kaynaklı olduğundan birebir kopya edilmesi kolay olmamaktadır. Bununla beraber turizm işletmelerinde üretilen ürünün benzeri

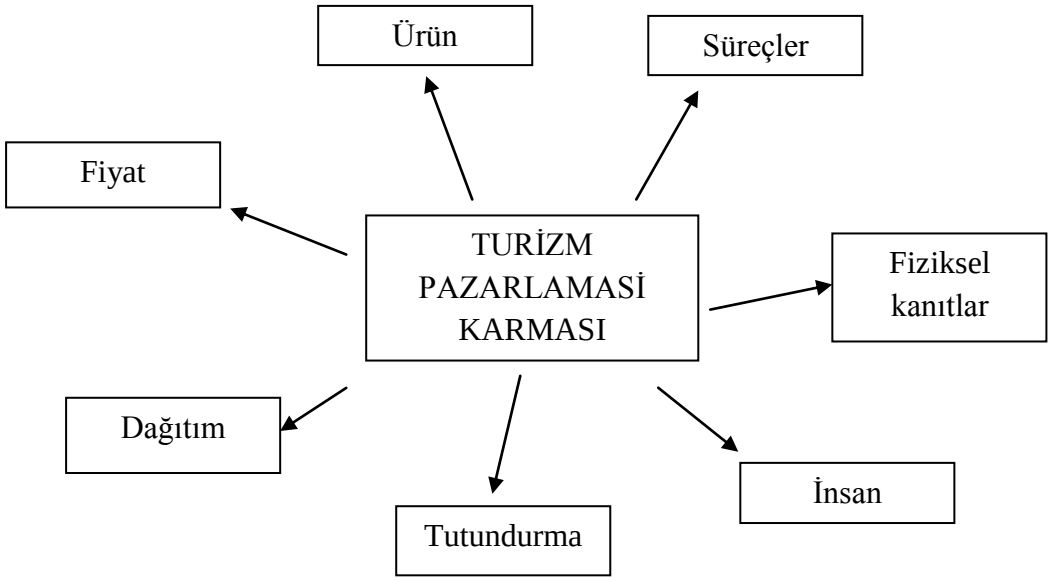
başka işletmelerde bulanabilir ya da kullanılabilir örnek vermek gerekirse, aynı yemek iki ayrı işletmede sunulabilir fakat yemeklerin nitelikleri, tadı, kokusu, sunum şekli aynı olmayacağı için üründe aynı olmamaktadır.

Turizmde tanıtım çok önemlidir: Turizm de tanıtım önemli bir unsur olmakla beraber, tanıtım etkinlikleri talebin yüksek olduğu dönemlerden, talebin azalmaya başladığı döneme kadar sürmektedir. Bu nedenle turizmde tutundurma araçlarının kullanımı gerekli olan ve süreklilik gerektiren unsur olmaktadır.

2.4.2 Turizm pazarlaması karması özellikleri

Klasik pazarlama karması adı ile anılan alt elemanlarının baş harflerinin 4P olduğu; ürün (Product), fiyat (Price) ,dağıtım (Place) ve tutundurma (Promotion) olarak literatürde yer almaktadır. Ancak gelişmekte olan modern pazarlama anlayışında 4P yeteriz bir pazarlama karması olarak görülmekte ve buna üç unsur daha ilave edilmiştir. Bunlar insan (People) , fiziksel kanıtlar (Physical evidence) ve süreç (Process) olarak yeni hizmet karması elemanları arasında yer almış ve 4P yerini 7P pazarlama karmasına bırakmıştır.[97]

[97] V. Middleton (2001), **Marketing in travel and tourism**, Oxford, Butterworth-Heinemann, S-88-103.



Şekil 9: Turizm Pazarlaması Karması

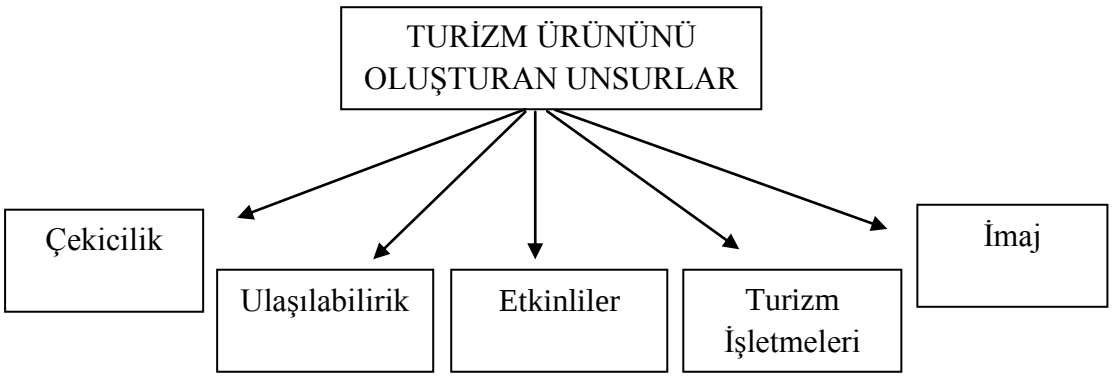
Kaynak: M.A.H. Sarker, W. Aimin, S. Begum, (2012), "Investigating the Impact of Marketing Mix Elements on Tourists Satisfaction: An Empirical Study on East Lake", **European Journal of Business and Management**, 4(7), S-273-283 kaynaklardan derlenerek oluşturulmuştur.

Ürün

Ürün, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayan ürün ve hizmetlerin birleşiminden oluşan bir nesne, hizmet ya da düşünce olabilmektedir.[98] Başka açıklamayla turizm ürünü, "bireylerin sürekli olarak yaşamlarını sürdürdükleri konutlarından ayrılışından itibaren başlayıp, yeniden evlerine dönmelerine kadar geçen sürede satın aldıkları veya yararlandıkları mal ve hizmetlerin oluşturduğu bir paket veya edindikleri deneyimlerin bir toplamıdır"[99].

[98] G. Coskun, (2012), "Sosyal pazarlama ve sosyal parlama karması: Antalya emniyet müdürlüğü komşu kollama projesi örneği", **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergesi**, 10(2), S-233.
[99] N. Kozak, (2008). **Turizm pazarlaması**. 2. Baskı. Detay yayıncılık. Ankara., S-125.

Bunlara ek olarak her ürün kendi aşına ürün olabildiği gibi, turizm bölgesi de tek başına bir ürün olabilir. Çekicilik, etkinlikler, ulaşılabilirlik, turizm işletmeleri ve imaj turizm ürünün oluşturan unsurlar olmaktadır. [100]



Şekil 10: Turizm Ürününü Oluşturan Unsurlar

Kaynak: S. Aktaş, O. Batman, (2010), "Efsanelerin turistik çekicilik üzerine etkileri: Profesyonel turist rehberlerine yönelik bir araştırma", **e-Journal of New World Sciences Academy**, 5(4), S-377 kaynaklardan derlenerek oluşturulmuştur.

- **Çekicilik açısından Madagaskar**

Uluslararası gezginler Madagaskar'ın doğal kaynaklarının zenginliği, hayvan ve bitki varlığı, yeryüzü şekilleri, kültürel kaynaklar ve tropik iklimi sebebiyle her zaman ilgi duymuşlardır. "A sanctuary of nature" (doğanın kutsal bir parçası), "an ecological gem" (bir doğa mücevheri), "a jewel of inestimable biodiversity" (tahmin edilemez biyolojik çeşitlilik harikası), "a paradise of nature" (bir doğa cenneti) gibi terimler, yazarların Madagaskar'ın doğal zenginliğini nitelemek için kullandığı kelimelerden bazılarıdır[101].

[100] A. Gürbüz, (2012), "Turizmin sosyal çevreye etkisi üzerine bir araştırma", **Teknoloji**, 5(1-2), S- 51.

[101] N. Peypoch et al.,(2012), "The length of stay of tourists in Madagascar", **Tourism Management 33, S**-1231; S. Goedefroit , (2002), «Stratégies patrimoniales au paradis de la

Madagaskar'da turizm, esas olarak, ülkenin doğal varlıklarına dayanmaktadır: yüksek bir biyolojik çeşitlilik seviyesi, doğal parklar, doğa manzaraları, sahiller ve kültürel farklılık. Aslına bakılırsa Madagaskar, dünyanın bitki ve hayvan varlığının %5'ine ev sahipliği yapıp bunlardan %90'dan fazla sadece Madagaskar'da bulunmaktadır yani endemiktir[102]. Örneğin, 19,000'den fazla bitki türünden 850 endemik orkide çeşidi, dünyanın en büyük ağacın (baobab) 8 türlerinden 7'sini sadece Madagaskar'da bulunmaktadır.

Ek olarak, hayvanlara ilişkin endemizm seviyesi daha yüksektir.[103] Madagaskar 98 ayrı türü olan lemurlara ev sahipliği yapıp bunların 64 türü endemiktir; dünyanın bukalemun nüfusunun yarısı Madagaskar'da bulunmakta olup bunların 74 türü endemiktir; ülkede ayrıca 2,900 endemik kelebek çeşidi, 340 endemik tür sürüngen ve 24 endemik yarasa çeşidi bulunmaktadır.

Ama bunlar sadece örnekler ve geçici rakamlardır, çünkü pek çok tür henüz kayıt altına alınmış değildir. Dağlarda, dev bukalemunlar ve kurbağalar bulunmuştur; lagünler kaplumbağalara ev sahipliği yapmaktadır ve kambur balinalar Saint-Marie koyunu gündüz bakımevi olarak kullanmaktadır. Buna ek olarak, kaliteli kumları ile birlikte 3,000 km'lik kumlu plajlarla Madagaskar, dünya çağında turizm varlıklarına sahiptir. Ayrıca, Ülkenin varlıklarının çeşitliliği Dünya Mirası Listesinde belirtilmektedir: Batı'daki "Tsingy Bemaraha" Doğa Koruma Alanı. Bu alan,

---

nature, in Patrimonialiser la nature tropicale », M.-C. Cormier-Salem et al. (éds.), Editions de l'IRD, **Collection Colloques et séminaires.**

[102] Colloque gouvernementale, (May 2005). **Note contextuelle sur le « tourisme et developpement rural » a Madagascar**. ; Meyer Klaus E. (2000), "Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe," **Working Paper No. 34, CEES**.

[103] D.R. Vieites et al., (2009). Vast underestimation of Madagascar's biodiversity evidenced by an integrative amphibian inventory. **Proceedings of the National Academy of Sciences. Doi: 10.1073/pnas.0810821106.**

kayalık mağaralar ve kireçtaşının meydana getirdiği oyuklar ve yeraltı nehirleriyle olağanüstü bir karstik jeolojik oluşum içermektedir.

Böylece Madagaskar, 3 gruba ayrılabilecek çok geniş bir turizm ürünleri çeşitliliği sunmaktadır: Ekoturizm, sahil turizmi ve kültür turizmidir.

Ekoturizm, Hector Ceballos-Lascurain tarafından 1983'te adlandırılmıştır. Ekoturizmi " spesifik olarak araştırma yapmak, hayranlık duymak ve manzaradan, vahşi bitki ve hayvanlarından ve bu alanlarda bulunan mevcut kültürel zenginliklerden keyif almak amacıyla görece az zedelenmiş veya az kirlenmiş alanlara seyahat etmek" olarak tanımlamışlardır[104]. Ekoturizm aynı zamanda, ekolojik temelli turizm veya doğa temelli turizm olarak da adlandırılmıştır.

Geleneksel turizmin olumsuz etkilerini azaltmak için, ekoturizm ve sürdürülebilir turizm olarak da tanımlanan, yanı sıra, sorumlu turizm, doğa temelli turizm, yeşil turizm ve alternatif turizm terimleri de kullanılarak, çevresel ve sosyal açıdan daha bilinçli turizm yaklaşımları telkin edilmiştir. Uluslararası Ekoturizm Topluluğu (TIES), ekoturizmi, "doğal alanlara yönelik, çevreyi koruyan ve yerel halkın esenliğini geliştiren sorumlu turizm" olarak ve sürdürülebilir seyahati "turistin ve ev sahibi bölgenin ihtiyaçlarını karşılarken geleceğe yönelik fırsatları koruyan ve geliştiren turizm" olarak nitelemektedir.

Dünyada belirli bir türde ekoturizm geliştirme veya tartışmasının gerçekleşmediği çok az ülkenin olduğu söylenebilir. Bugün ekoturizm veya en azından yenileştirilmiş bir doğa ve yaban hayatı turizmi pek çok gelişmekte olan

[104] <**http://ecoclub.com/blogs/ecotourism-development-and-opportunities-in-western-australia**> 10.04.2013

ülkenin ekonomik gelişme stratejisinin ve koruma çabalarının merkezinde yer almaktadır. Turizm reklamında doğal zenginliğini ön planda yapan gelişmekte olan ülkeler arasında Madagaskar aşağıdaki tablo 7'de göstermektedir.

Tablo 7: Gelişmekte Olan Ülkelerin Turizm Sloganları

Ülke	**Milli Turizm Sloganları**
Ekvator	"*Life at its purest*" - ("En saf haliyle hayat")
Endonezya	*"Ultimate in Diversity"*- ("Çeşitlilikte Son Nokta")
Kosta Rika	*"No artificial ingredients*"- ("İçinde yapay bir şey yoktur")
MADAGASKAR	***"Madagascar Naturally" - (*"Doğal olarak Madagaskar")**

Kaynak: David Krantz, (01.10.2009), "The revolution we're in: Where are we and how did we get here?" **California travel and Tour commission**; **Madagascar Action Plan, 2006**'den oluşturulmuştur.

Madagaskar'ın ikinci turizm ürün grubu**,** en yaygın turizm türlerinden biri olan **Sahil Turizmidir.** Kara ile denizden buluştuğu yerde su, plajlar, manzara güzelliği ve deniz bio-çeşitliliği gibi haz ve eğlence unsurlarını barındıran eşsiz kaynakların bileşimine dayanmaktadır. Sadece belirli alanlarda ve spesifik şartlarda yürütülebilen faaliyetleri kapsamaktadır[105].Genel olarak, sahil, plaj, deniz ve güneş turistler için inkar edilemez çekim unsurlarıdır. Daha önce belirtildiği gibi, 3,000 km'lik plajı ve 270 küçük adacığıyla Madagaskar plaj, kum ve deniz severlere pek çok lüks turist tatil ürünü sunmaktadır.

[105] UNEP (2009), « **Sustainable Coastal Tourism / An integrated planning and management approach ».**

Madagaskar'da başka bir turizm ürün grubu**, Kültürel Turizmdir.** Wisconsin Heritage Tourism Program'ı kültürel turizmi " Bir topluluğun tarihi ve kültürel zenginliklerini eğlenceli ve eğitsel bir yolla tecrübe etmeye yönelik seyahat pratiği" olarak tanımlamaktadır.

Madagaskar hakkında keşfedilecek pek çok şey bulunmaktadır. Turizm yerleri ve sahalarının dışında, aynı zamanda keşif ve bilme isteği uyandıran bir kültürü de vardır. Ülkede mevcut kültürel ve geleneksel çeşitlilik göz önününde bulundurulduğunda, kültürel turizm turistlerin ülkeyi ziyaret etmek istemesine önemli bir motivasyon kaynağı olabilmektedir.

Madagaskar'da zengin bir geleneksel çeşitlilik yaratan 18 etnik grup bulunmaktadır. Bu etnik grupların her biri, kendi geleneklerine sahip olup özel bir kültürel aidiyete sahiptir. Bu gruplar arasında "Fomba" veya gelenekler, bir gruptan diğerine değişiklik göstermektedir. En önemli gelenekler arasında, "Famadihana", "Fandroana", "Fanompoambe", "Tsanga-tsaina", ve "Tampoke" gibi ritüeller bulunmaktadır[106]. Turistlerin bu orijinal kutlamalara katılarak unutulmaz vakit geçireceğini şüphe edilememektedir.

- **Ulaşabilirlik açısından Madagaskar**

Turizmde ulaşılabilirlik, hedef kitlenin çekiciliği yüksek olan turizm merkezlerine olan yakınlığı ve düşük maliyetle ulaşabilme olanağı olmaktadır. Turizm ürünü çekiciliği yüksek olsa bile ulaşım altyapı olanakları gelişmemiş

[106] M. Louis , (1956). « **Le bain royal a Madagascar », 2Editions**, Imprimerie Lutherienne, Antananarivo, Madagascar.

havayolu, denizyolu, kara ve demiryolu bağlantıları yetersiz ise turizm ürünün pazarlanmasında zorluklar çıkabilmektedir. Üst ve orta gelir grubu için ulaşılabilirliğin ve ulaşım zamanın yani insanların gerektiğinde ülkelerine erken dönebilmeleri ya da seyahat edecekleri yere hızla ulaşmak istemeleri bir çekicilik unsuru olmasına karşın orta ve alt gelir grubu için maliyet daha önemli bir unsurdur.[107]

Daha önce ulaştırma altyapısı 2.1.6 kısmindeki bahsedildiği gibi Madagaskar'daki altyapı olanakları turizm açısından çeşitli olduğunu göstermektedir. Çünkü ülkedeki turistik yerler ve şehirlerarasında ulaştırma altyapısı bağlantının özellikle son yıllarda yükseltmiştir. Ancak, yılın ilk üç ayında, yağmurlardan dolayı Madagaskar'da ulaşımın zor olduğu da belirtilmiştir.

- **Madagaskar'da Turizm İşletmeleri**

Turizm, turizm işletmelerinin ürettiği veya sunduğu hizmet ve ürünlerin yer aldığı bir sektördür. Konaklama, yeme-içme, ulaştırma hizmetlerinin yer almadığı bir turizm hareketinden söz edilemeyeceğini düşünüldüğünde turizm ürünün oluşumunda turizm işletmelerinin önemi daha iyi anlaşılabilmektedir[108].

Madagaskar'daki 2011 yılı itibariyle otel sayısı 1,693'e ve oda sayısı 19,112'ye ulaşmıştır. Otel sayısı 2008 ila 2011 yılları arasında %31 oranında ve oda

[107] N. Kozak, (2008). **Turizm pazarlaması. 2. Baskı**. Detay yayıncılık. Ankara., S-128.
[108] A. Gürbüz, (2012), "Turizmin sosyal çevreye etkisi üzerine bir araştırma", **Teknoloji**, 1-2, S- 51.

sayısı %32 oranında artmıştır; 2004 ila 2007 yılları arasında ise otel sayısı %37 ve oda sayısı %30 oranında artış göstermiştir.

Turizm sektöründe aracılık hizmetlerini yerine getiren tur operatörleri ile seyahat acenteleri de çok önem taşmaktadırlar. Tur operatörleri toptancı işletmelerdir ve paket tur gibi bileşik ürünleri oluştururlar. Seyahat acenteleri ise perakendecilik hizmeti sunan işletmeler olarak turizm sektöründe işlev yerine getirmektedirler.

Tablo 8: Madagaskar'daki Konaklama Tesislerinin Gelişimi

	2007	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
Otel sayısı	1 181	1 292	1 396	1 573	1 693
Oda sayısı	13 340	14 443	16 055	17 612	19 112
Tur operatör ve Seyahat acenteleri	825	861	902	967	1019

Kaynak: **Ministere du tourisme, statistique tourisme 2011**. S.2

- **Madagaskar'da Etkinlikler**

Madagaskar geleneklerinin çeşitliliği ülkedeki çok sayıda etkinlik ve yapılacak eğlenceli şeyleri de yansıtmakta olup onların çoğuna turistler tarafından yüksek derecede ilgi gösterilmektedir. Tanıtımları henüz yetersiz olsa da, her ay,

Madagaskar'ın farklı şehirlerde çeşitli yıllık festivaller gerçekleşmektedir. Örneğin[109]:

- **Alahamadi Be:** Mart ayında gerçekleşip iki gün süren Alahamadi Be, Madagaskar geleneksel Yeni Yıl Günü anlamı taşımaktadır. Sokakta kalabalık kutlamalar, evler ışıklarla dekore edilmiştir. Bu festivalde geleneksel müzik ve danslar da yer almaktadır.
- **Famadihana:** Hazirandan Eylüle kadar Ataları yeniden giydirip tekrar toprağa sokmak anlamına gelmektedir. Bu geleneksel etkinlik, Madagaskar'ın en önemli ritüellerden biri olmaktadır. Bu olaylarda kalabalık bir geleneksel parti gerçekleşmektedir.
- **Balina Festivali:** Temmuz-Eylül arasında düzenlenen Balina Festivalinde, insanlar Madagaskar'ın Ile Sainte Marie adasına balinaları yakından görmek için gelmektedirler. Geleneksel gösteri ve eğlenceler bu festivalde yer almaktadır.
- **Donia Festivali:** 1994'dan beri Nosy Be adlı veren bir adada düzenlenen Donia Festivalı, Madagaskar müzik ve kültürünü göstermeyi amaçlamaktadır. Hint okyanusunda popüler olup bu Festivale katılımcı sayısı 40 000'den fazla olmaktadır. Festival bir hafta sürmektedir.
- **Madajazzcar:** Ekim ayında Antananarivo'da düzenlenen Maddajazzcar, uluslararası müzisyenler ve binlerce ziyaretçi toplamaktadır. Bu caz festivali iki hafta sürmektedir.

[109] <**http://www.iexplore.com/travel-guides/africa/madagascar/festivals-and-events**> (Erişim tarihi: 18.04.2013)

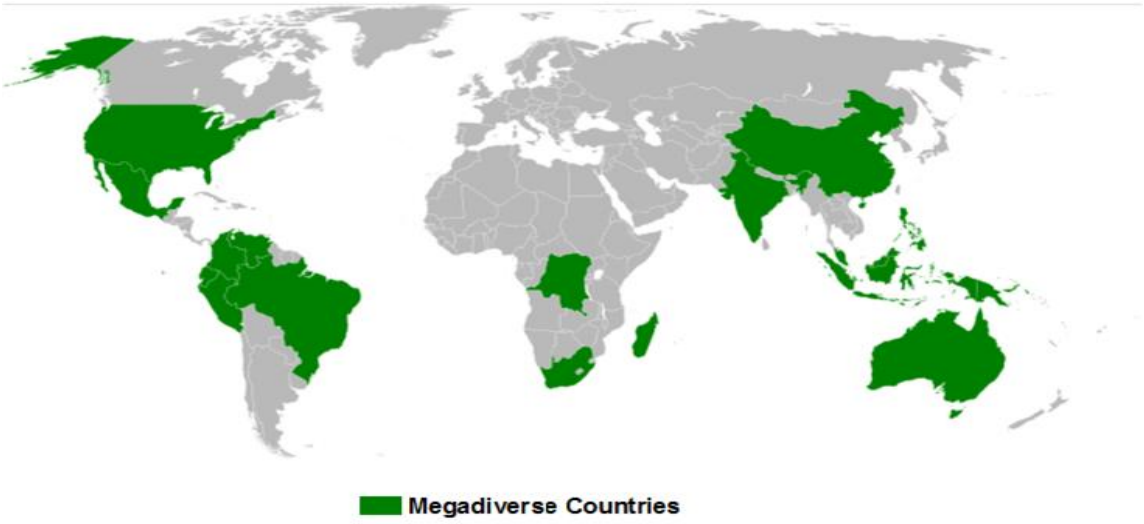
Ek olarak Madagaskar, Afrika kıtasında ve Hint okyanus bölgesinde spor organizasyonları da sık sık ev sahiplik yapmaktadır. Örneğin; FIBA - Afrika basketbol erkek şampiyonluğu 2011, Afrika Taekwondo şampiyonluğu 2012.

- **Madagaskar'ın İmajı**

İmajlar turizm ürünü olarak değerlendirilmekte ve turizm bölgelerinin sahip olduğu imaj turizm bölgesinin tercih edilmesinde önemli bir etken olmaktadır[110]. Bu bağlamda Madagaskar, bir turizm destinasyonu olarak farklı ve önemli imaja sahiptir.

Madagaskar; yaban hayatı, plajlar, temiz hava, güzel ormanları ve endemik hayvan ve bitkiler ile ünlüdür. Bu imajı, turizm sektörün en önemli temel unsurların bazıları oluşmaktadır. Az önce belirtildiği gibi Madagaskar, Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) tarafından biyolojik çeşitlilik açısından en zengin ülkelerinden birisi sıralanmıştır. Bu ülkeler arasında Şekil 11'de gösterilmektedir.

[110] Z. Oter, N. Ozdogan, (2005), "Kültür Amaçlı Seyahat Eden Turistlerde Destinasyon İmajı: Selçuk-Efes Örneği", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 16 (2), S-127-138,



Şekil 11: Mega-Çeşitlik Ülkeleri

Kaynak: <**http://www.biodiversitya-z.org/areas/26** > (Erişim tarihi 23.02.2013). (Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) tarafından doğa çeşitlilik açısından en zengin ülkeleri, yani "Megadiverse" olarak 17 ülke belirtmiştir. Alfabenin sırayla bunlar: *Avustralya, Brezilya, Çin, Kolombiya, Kongo Demokratik Cumhuriyeti, Ekvator, Hindistan, Endonezya, Madagaskar, Malezya, Meksika, Papua Yeni Gine, Peru, Filipinler, Güney Afrika, Amerika Birleşik Devletleri ve Venezuela*. Birlikte, bu 17 ülkede dünyanın hayvan ve bitkiler türlerin % 70'den fazla bulunmaktadır.)

Dağıtım

Genel anlamda dağıtım üretici ile tüketici arasında olan ürün ve hizmetlerle tüketicileri buluşturan bir köprü gibi alınabilmektedir. Turizm ürünün dağıtımında ise turizm ürününü kullanılabilecek veya tüketilebilecek hale gelmesinden tüketicinin bu ürünü kullanmasını ya da tüketmesi için üretim yerinde tüketim yerine getirilmesine kadar olan işlem ve faaliyetler bütünü olmaktadır. “Konaklama, yeme-içme, ulaştırma gibi turistik mal ve hizmet üreten turizm işletmeleri hem doğrudan

hem de dolaylı olarak dağıtım yapabilirler."[111]. Turizm dağıtım sisteminde dört temel katmandan söz edilebilir:[112]

Kanal-1: "*Doğrudan Pazarlama Kanalı*" ve "Sıfır Katmanlı Kanalı" adı da verilen bu dağıtım kanalı turizm ürünlerinin tüketiciye doğrudan satışını içermektedir. Son yıllarda sistemde ağırlığı teknolojik gelişmeler dolayısıyla artan bu kanal yoluyla müşteriler, internet, faks, e-posta, telefon yolu turizm işletmesi ile doğrudan bir ilişki içerisinde olmaktadırlar.

.**Kanal-2**: Turizm işletmeleri ile müşteriler arasında tek bir aracıyı içeren kanaldır. *Seyahat acenteleri, küresel dağıtım sistemleri* ve internette sayıları gittikçe artan *sanal seyahat acenteleri* turizm dağıtım sisteminde bu işlevi yerine getiren elemanlar olmaktadırlar. Aracılar belirli bir komisyon karşılığında turizm işletmelerinin ürün ve hizmetlerinin dağıtım veya satışını gerçekleştirmektedirler.

Kanal-3: Turizm dağıtım sisteminde iki katmanlı kanal adı da verilen bu dağıtım kanalı iki aracıyı içermektedir. Bu dağıtım kanalını oluşturan aracılar tur operatörleri ve seyahat acenteleri olmaktadır. Turizm işletmesinden ürünün ya da hizmetin satış hakkını alan tur oparatörleri, seyahat acenteleri aracılığıyla ürün ya da hizmetin satışını yapmaktadır. Tur operatörlerinin hazırladığı paket turlar da bu kanal sistemi içerisinde bulunmaktadır.

Kanal-4: Üç aracının yer aldığı bu dağıtım kanalı siteminde *tur operatörleri* ürünü ya da hizmeti turizm işletmelerinden direkt ve toplu olarak satın almakta ve bu

[111] G. Coskun, (2012), "Sosyal pazarlama ve sosyal parlama karması: Antalya emniyet müdürlüğü komşu kollama projesi örneği", **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergesi**, 10(2), S-234.
[112] N. Kozak, (2008). **Turizm pazarlaması. 2. Baskı**. Detay yayıncılık. Ankara, S-160

ürün ya da hizmeti *seyahat acenteleri* yardımı ile satışını yapmaktadır. Bu kapsamda seyahat acentesi ürün ya da hizmetin satışını *yerel seyahat acenteleri* ya da *diğer aracılar* yardımıyla gerçekleştirebilmektedir

Madagaskar'da seyahat acenteleri ve tur operatörleri gibi turizm dağıtım kanallarının çoğu yabancı işletmeler tarafından denetim altında olup isteğe göre tur paketleri ve destinasyonlar seçilmektedir. Fakat yerli işletmeler de az deneyim olsa da ucuz ve çekici tur paketler sunmaktadır. Sonuç olarak, Madagaskar turizm pazarında dağıtım kanal şirketler arasında sert rekabet ortamı bulunmaktadır.[113]

Fiyat

Fiyat, kavram olarak bir hizmet ve/veya malın değeri karşılığında ödenen para banknotlarıdır. Bir ürünün fiyatı o ürünün imalatı ve pazarlaması boyunca harcanan emeklerin karşılığında firmanın geri aldığı bedeldir. Böylece, bir şirketin maksimum kar elde etmesinin en hızlı ve en etkili yöntemi doğru fiyat politikası belirlemektir.[114].

Madagaskar'da her turizm işletmeleri kendi fiyatlandırma kurma hakkına sahiptir, ancak müşteriye hizmetler ve fiyatları hakkında turizm bakanlığına net bir bilgi vermelidir[115].

Otel işletmelerinin fiyatlandırmasını en etkileyen faktörlerden biri Madagaskar'daki yüksek elektrik maliyetidir[116]. Başka bir faktör, 2009 yılında

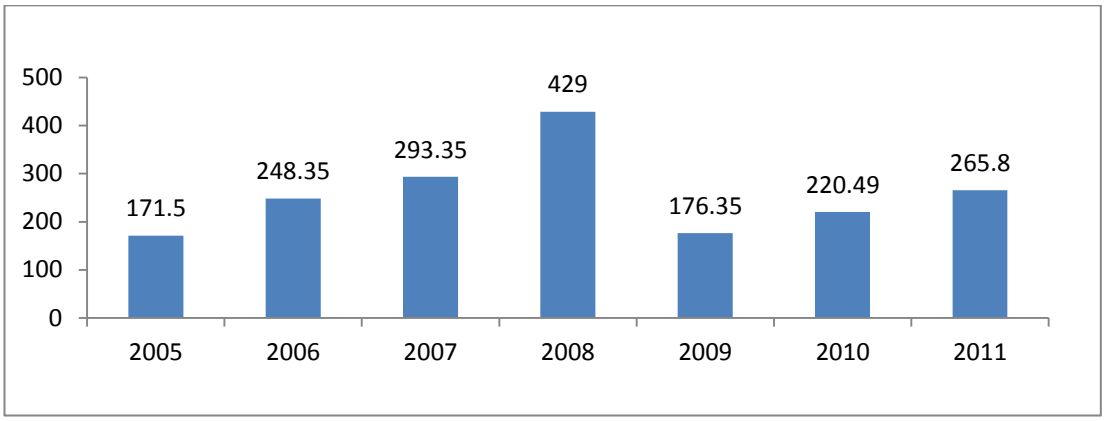
[113] T.C. Iain, D.E. Crompton, (November 2003), "Republic of Madagascar: Tourism Sector Study", **Africa Region Working Paper Series No. 63 (E**)

[114] V. Middleton (2001), **Marketing in travel and tourism**, Oxford, Butterworth-Heinemann, S-90.

[115] DECRET N° 2001-027 Portant refonte du décret 96.773 du 03 septembre 1996 **relatif aux normes régissant les entreprises, établissements et opérateurs touristiques ainsi que leurs modalités d'application.**

yapılan araştırma sonuçlara göre % 20 KDV oranı işletmeler tarafından çok yüksek olduğunu belirtmiştir. Böylece fiyat, otel işletmelerinde çok değişik olmaktadır ve ortalama gece fiyatı söyle sınıflanabilir: küçük otellerde 5 ile 15 Euro arasında, orta sınıf oteller ve lüks otellerde 200 Euro ya kadar fiyatlandırılmaktadır[117].

Genel olarak turistlerin harcamalarının büyük bir bölümü konaklama dışı satın alımlar ve spesifik olarak turizm ile bağlantılı olmayan özel ve kamu hizmetleri ile ilgili olarak gerçekleşmektedir. Madagaskar için bu tür tahminler bulunmamaktadır. Turist harcamaları otellerdeki vergi verilerinden, ülke içindeki döviz kuru verilerinden ve ülkeyi terk eden turistlerle yapılan anketlerden anlaşılmaktadır. Turizm gelirleri Şekil 12'da gösterildiği gibi 2011'de %15 oranında yükselmiştir.



Şekil 12: Madagaskar Turizm Gelirler (milyon ABD Doları)

Kaynak**: Ministere du tourisme, statistique tourisme 2011. S.1**

[116] Mission Economique de Tananarive, (janv. 2007), **L ' électricité à Madagascar,**
[117] <http://www.alibabuy.com/reserver-hotel-madagascar.html> (Erişim 03.01.13)

Tutundurma

Tutundurma turizm pazarlaması karmasının önemli diğer bir elemanı olmaktadır. Turizm işletmelerinin veya turizm bölgesi yöneticilerinin tüketiciyi ikna etmek, onlara bilgi vermek ve onları belli bir davranışa yöneltmek ve hatırlatmak için kullanılan iletişim çabalarını kapsamaktadır.[118]

Madagaskar'ın bir turizm destinasyonunda bulunması gereken tüm avantajlara sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda ONTM (Office National du Tourisme de Madagascar), uluslararası düzeyinde Madagaskar turizmi tanıtımında birinci sorumludur. Kurumu; uluslararası düzenlenen turizm fuarlar ve buluşmalara katılımında ve yerel turizm işletmelerine destek vermekte çaba göstermektedir. Ancak, bu kurumun yeterli fonlara sahip olmadığından dolayı kamu ve özel sektör arasında işbirliği henüz zayıf olduğunu söylenebilmektedir. Fakat, turizmde başarılı ülkeler genellikle ülke tanıtımına yönelik olarak kamu ve özel sektör fonlarını birleştirmek ve çabaları ortak bir yönde bir araya getirebilen ülkelerdir. Kenya ve Güney Afrika gibi iki önemli turizm destinasyonu, birkaç yıl önce turizm tanıtımı için sırasıyla 10 milyon ve 23 milyon ABD Doları tutarında harcama yapmışlardır. Madagaskar'ın 2002 yılı için tanıtım bütçesi sadece $150,000 olup bu tutar bir pazarlama faaliyeti için son derece düşük bir tutardır[119].

En azından Madagaskar, ABD sinema şirketi DreamWorks tarafından üretilen dünyaca ünlü animasyonları Madagaskar 1 (2005), Madagaskar 2 (2008) ve Madagaskar 3 (2012); uluslararası düzeyde ücretsiz tanıtımdan faydalanmıştır. Bu

[118] G. Coskun, (2012), "Sosyal pazarlama ve sosyal parlama karması: Antalya emniyet müdürlüğü komşu kollama projesi örneği", **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergesi**, 10(2), S-234.

[119] T.C. Iain, D.E. Crompton, (November 2003), "Republic of Madagascar: Tourism Sector Study", **Africa Region Working Paper Series No. 63 (E).**

filmlerin Madagaskar turizminden tam olarak bahsetmediğini kabul etmek gerekmektedir, ama en azından Madagaskar ismi bu filmlerden sonra tanınmış olmuştur. Böylece, bu meşhur filmlerin Madagaskar turizmine etkisi henüz değerlendirilmemiş olsa da, Madagaskar'da turizm işletmeleri bunlardan yararlanabilmektedir.[120]

İnsan

Turizm bir hizmet pazarlaması alanı olduğu için insan odak noktasında olmaktadır. İnsanı turizmde önemli kılan unsurları içsel ve dışsal unsurlar olmak üzere ikiye ayırabilmekteyiz. "İçsel faktörler, işletme ölçeğinde ele alındığında işletmenin çalışmasına katkıda bulunan bütün iş görenleri kapsamaktadır. Dışsal faktörler ise, tüketicilerdir."[121]

İnsan öncelikle turizm sektöründe içsel bir faktör olan iş gören olarak kaliteli ürünün ya da hizmetin sunulmasında gerek müşteri memnuniyetinin oluşmasında önemli bir role sahip olmaktadırlar. Başka bir deyişle iş görenler turizm işletmesinin algılanan yüzüdür. İş görenler bununla beraber hizmetin kendisi olarak algılandığından iş görendeki tecrübesizlik, inisiyatif alamama, eğitimsizlik, iletişim zayıflığı, yeniliklere açık olamama gibi eksiklikler müşterilerin sunulan hizmetten tatmin olmamasına neden olabilmektedir Bu demektir ki insan kaynaklarının eğitim

[120] La Gazette de la Grande İle 18.01.2008 : <**http://www.lagazette-dgi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=18926:promotion-du-tourisme--bientot-la-3eme-serie-du-film-danimation-l-madagascar-r**> (Erişim tarihi: 02.03.2013); Tribune Madagascar 02.10.2008 : <**http://www.madagascar-tribune.com/Le-film-Madagascar-2-pour-booster,9180.html**> (Erişim tarihi: 02.03.2013)

[121] N. Kozak, (2008), **Turizm pazarlaması. 2. Baskı**. Detay yayıncılık. Ankara., S-215.

durumu ve yeterliliği Madagaskar'da iş kurmak isteyen yabancı firmalar için çok önemli bir faktördür.

Genel olarak Madagaskar son yıllarda eğitim açısından büyük bir ilerleme kaydetmiş. Günümüz 10 yıl öncesine göre lise ve üniversite mezunları iki kat artmıştır. Örneğin, 2001 yılında 6.924 kişiye karşı 2010 yılında 14,854 kişi üniversite öğrenimini tamamlamıştır[122]. Çalışan genç nüfus, bol miktarda ve ucuz olup Madagaskar'da işgücü toplamı yaklaşık 10 milyon olduğu tahmin edilmektedir. Ancak, ülkedeki işgücünün yarısını resmi eğitim almadıklarından dolayı iş başlamadan önce eğitim gerektiğini öne sürülmektedir[123]. Buna ilgili örnek olarak, çiftçilerin sadece %3 ve tarım dışı sektörlerde iş görenlerin sadece %13'ü yeterli eğitim aldıkları tespit edilmiştir. Bu durum ülkedeki yatırımların özellikle madencilik, tekstil ve turizm gibi sektörlerin gelişmesinin temel engellerden biri olmaktadır.

Bu tezin bir parçası olarak, Madagaskar'da turizm ile ilgili eğitim geliştirmesini ihtiyacı olduğunu söylemek gerekmektedir. Ülkede, turizm ile ilgili eğitim üç grup tarafından sağlanmaktadır: Turizm Bakanlığı (1 eğitim merkezi), Yüksek Eğitim Bakanlığı (2 eğitim merkezi), ve özel eğitim merkezler. Buna ek olarak, sektörün ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, kendi adına, sivil toplum örgütleri ve meslek grupları (otel, restoran) da eğitim vermektedirler[124].

---

[122] Ministere de l'enseignement superieur et de la recherche scientifique: **Evolution des diplomés de 2001-2010**

[123] Programme pays pour le travail decent 2010-2013, Madagascar, Juin 2010.

[124] <http://www.strategos.fr/spip.php?page=article-numero&id_article=1003> (Erişim tarihi: 01.062013)

Turizm, Madagaskar geleceği açısından anahtar bir sektör olduğu için hükümet tarafından sektörde profesyonelleşme gerektiğini vurgulanmaktadır. Böylece, ülkenin turizm potansiyelini üst düzeye çıkartmak için Madagaskar Turizm Bakanlığı önderliğinde 2017 için yeni bir stratejik plan geliştirilmektedir. Bu hedeflere ulaşmak için Madagaskar Turizm Bakanlığı, Institut Français du Tourisme (Fransız Turizm Enstitüsü)'ne danışmanlığını başvurmuştur. Fransız Turizm Enstitüsü'nün sağlayacağı yardımlardan bazıları[125]:

- Madagaskar Turizm Kanunu'nun uygulanması için yasal ve teknik danışmanlık,
- Eğitim (Madagaskar'daki devlet turizm eğitim merkezlerde ders ve uzmanlık temin etmek),
- Turizm Bakanlığına, proje yöneticilere ve bireysel yöneticiler koçluğu temin etmek.

Son olarak, aşağıdaki tabloda 2006 ve 2011 yılları arasında turizm sektörün tarafından üretilen doğrudan istihdam gelişimini göstermektedir.

[125] <http://www.i-f-t.fr/content/le-tourisme-un-atout-majeur-pour-madagascar> (02.01.2013)

Tablo 9: 2006 ve 2011 yılları arasında turizm sektöründe istihdam gelişimini (birikimli).

	2006	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
Otel ve Restoran	17 805	19 395	20 623	21 998	23 845	25412
Seyahat acenteleri, tur operatörleri	4 527	4 852	5 039	5 301	5 544	5795
TOPLAM	**22 332**	**24 247**	**25 662**	**27 299**	**29 389**	**31 207**

Kaynak: **Ministere du tourisme, statistique tourisme 2011, S-2**

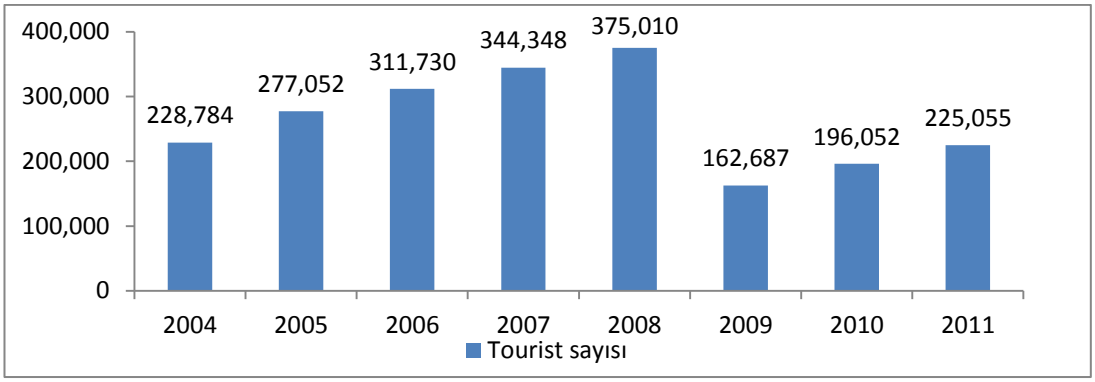
Turizm pazarlamasında insan boyutunun incelenmesinde ele alınabilecek ikinci unsur; müşteridir. Yani Madagaskar'da turizm ürünleri satın alabilecek müşterilerin özellikleridir. İlk olarak, Madagaskar'da turist sayısının artışı Tablo 10'da ve şekil 13'te gösterildiği üzere, Madagaskar'ı ziyaret eden turist sayısı 2004'ten bu yana, (2009'da gerçekleşen politik olaylar hariç), sürekli bir artış göstermiştir.

Tablo 10: Madagaskar'da Turist Sayısının Artışı

Yıl / Ay	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
Ocak	12011	16 590	19 908	20 138	23 594	18 785	17 910	18 770
Şubat	10 019	13 751	16 089	16 639	18 593	9 526	11 087	13 380
Mart	12 981	18 734	22 294	23 834	25 975	11 172	13 645	16 119
Nisan	17 062	22 005	24 667	25 752	27 850	11 670	13 925	16 696
Mayıs	21 172	22 548	25 765	26 354	28 775	12 467	14 387	17 513
Haziran	19 473	25 418	23 733	28 857	31 698	13 624	15 849	18 214
Temmuz	26 970	28 943	31 956	34 104	37 850	14 351	19 540	21 296
Ağustos	25 109	27 215	30 628	36 714	37 300	14 487	18 650	23 193
Eylül	22 361	27 280	32 165	32 213	35 845	13 270	17 307	19 816
Ekim	21 568	26 097	32 364	34 231	37 390	15 295	18 295	21 481
Kasım	20 489	24 792	28 511	32 612	35 315	13 740	17 257	19 502
Aralık	19 569	23 678	23 650	32 900	34 825	14 300	18 200	19 075
TOPLAM	**228 784**	**277 052**	**311 730**	**344 348**	**375 010**	**162 687**	**196 052**	**225 055**

Kaynak**: Ministere du tourisme, statistique tourisme 2011.** S.1

2004 ile 2008 yılları arasında, uluslararası turist ziyaretleri %64 oranında artmıştır. Bu artış, hükümetin Madagaskar turizmini geliştirmek amacıyla attığı adımlar sayesinde başarılmıştır. 2010 yılında turist ziyareti sayısı (2009'a kıyasla %21'lik bir artışla) 196,052 idi. Bu, sektörün, 2009'daki krizden sonra toparlanma yoluna girdiğini göstermektedir.



Şekil 13: Madagaskar'da Turist Sayısının Artışı

Kaynak**: Ministere du tourisme, statistique tourisme 2011**. S.1

Turist ziyaretlerinin sayısındaki aylık değişimin incelenmesi Madagaskar'a gerçekleşen turist ziyaretlerinin mevsimselliğini göstermektedir:

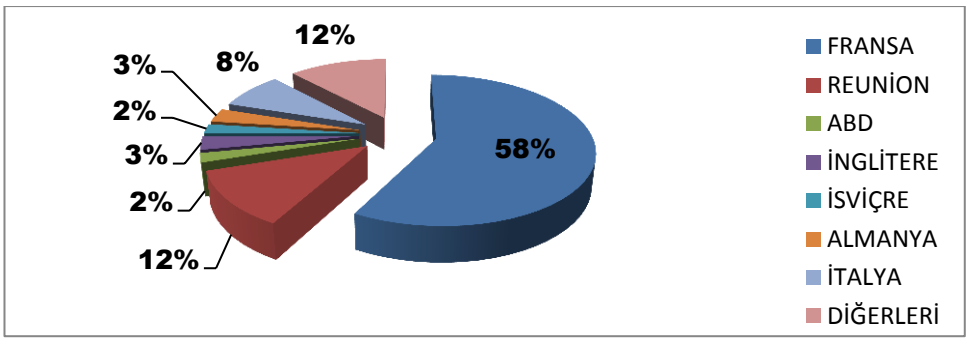
- Yüksek sayıda turist ziyareti Nisan ile Aralık arasında gerçekleşmektedir. Bu dönem, yoğun sezon olarak adlandırılmaktadır.

- Yılın ilk 3 ayında turist ziyareti sayısında düşüş görülmektedir. Bu, düşük yoğunluğun bulunduğu bir dönemdir. Bunun sebebi bu dönemin yağmurlu döneme denk gelmesi ve turistik sahalara erişimin bu dönemde çok zor olması ve bazen imkansız hale gelmesidir.

- **Turistlerin Geldikleri Ülkeler**

2011 yılında, Fransızlar, Madagaskar'a gelen turistlerin %58'ini teşkil etmiştir. Fransız ziyaretçilerin sayısındaki bu yüksek oran, iki ülkeyi birleştiren tarihi ve kültürel bağlarla ve uçuş rotaları (üç havayolu şirket Antananarivo-Paris

arasında sıra ile günlük uçuşlar gerçekleştirmektedir) açıklanabilir. Reunion vatandaşlar %12 ile ikinci sırada gelmekte ve onları %8 ile İtalyanlar izlemektedir (bu muhtemelen, Antananarivo-Milan ile Nosy be-Milan arasındaki doğrudan uçuşlardan kaynaklanmaktadır). Ayrıca, 1997'den beri Alman turistlerin sayısında bir düşüş olduğunu belirtmekte yarar vardır. 1994, 1995 ve 1996'da Alman turistler Madagaskar'a gelen turist sayısının %20.3, %20 ve %17.80'ini oluşturmaktaydı. [126] Bu düşüşün ana sebebi, Air Madagaskar'ın Münih'e transit uçuşlarını iptal etmesidir. Bu, bir kez daha, Madagaskar ile herhangi bir diğer ülke arasında doğrudan bir uçuşun olup olmamasının ülkeye gelen turist sayısı üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır.



Şekil 14: Turistlerin Geldikleri Ülkeler

Kaynak**: Ministere du tourisme, statistique tourisme 2011. S.3**

[126] Ministry of tourism, **statistique tourisme, 1998**

- **Turistlerin Madagaskar'a gelme nedenleri**

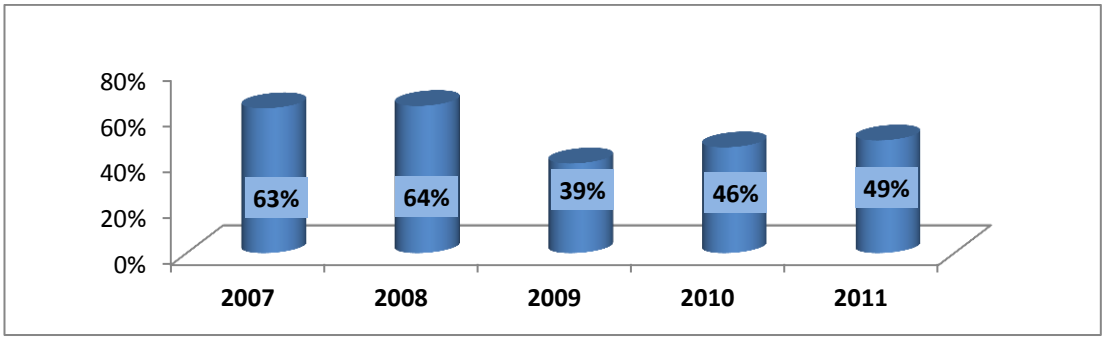
Uluslararası turizm talebinin en hızlı büyüyen türlerinden olan ekoturizm Madagaskar'ı ziyaret eden turistlerin temel turizm türünü oluşturmaktadır. Tur operatörleri tarafından vurgulanan ana seyahat güdüsü yaban ortamlarında hayvanları görmektir. Güneş, deniz ve kuma ilgi gösteren turistler ülkenin etkileyici doğal tatil noktalarının keyfini çıkarırken, kültürel turistler yerel halkla, onların yaşayış biçimleri ve köyleri ile, mükellef bir şekilde süslenen kabirlerle, heykel totemler ve ölülerin anısına yapılan yontmalarla ilgilenmektedir.

Tablo 11: Turistlerin Madagaskar'a Gelme Nedenleri

	Ekoturizm, Macera, Keşif	İş seyahati (Kongre, Seminer, Araştırma)	Aile ziyaret	Eğlence, Plaj, Spor	Diğer
Oran (%)	49.2	17.8	15	13.6	4.4

Kaynak**: Ministere du tourisme, statistique tourisme 2011. S.3**

Ek olarak, 2008'e kadar otel doluluk oranları epey hızlı bir yükseliş göstermiştir. Ancak, maalesef, 2009'da bu artış politik krizden olumsuz etkilenmiş ve doluluk oranı %64'ten %39'a düşmüştür. Ancak, 2010'dan itibaren bu oran ortalama 21 günlük kalış süresiyle tekrar artmaya başlamıştır.



Şekil 15: Madagaskar'da Otel Doluluk Oranı (Ortalaması)

Kaynak**: Ministere du tourisme, statistique tourisme 2011.** S.2

Fiziksel kanıtlar

Fiziksel kanıtların turizm pazarlamasında gözardı edilemez etkisi bulunmaktadır. Müşterileri algıları ve satın alma davranışları üzerinde hem olumlu hem de olumsuz açılardan büyük role oynaması fiziksel çevrenin turizm pazarlamasında farklı bir başlıkta incelenmesinin zorunlu kılmaktadır.[127]

Madagaskar'daki parklar, hayvanlar ve plajlar fiziksel kanıt olarak uluslararası turistlerin gelmesine yüksek derecede olumlu etkisi bulunmaktadır. Ancak, Madagaskar'daki otel tesislerinin özelliklerinin Madagaskar'a gelmek isteyen turistlerin kararlarında da etkisi bulunmaktadır.

Madagaskar'daki oteller, "Yıldız" veya " Ravinala" olarak kategorize edilmektedir: Yıldız olarak derecelenen oteller 1 ila 5 arasında, "Ravinala" olarak derecelenen oteller ise 1 ila 3 arasında sıralanmaktadır. "Yıldız" sınıflandırması, ekipman derecesine, rahatlık, hizmet kalitesi ve bakım derecesine göre uluslararası

[127] V. Middleton (2001), **Marketing in travel and tourism**, Oxford, Butterworth-Heinemann, S-102.

standartları karşılamaktadır. "Ravinala" sınıflandırması ise, uluslararası standartları karşılamamakta, ancak yerel standartları karşılamaktadır[128].

"Yıldız" ve " Ravinala" olarak derecelenen otellerin dışında, başka bir otel kategorisi de bulunmaktadır: Sınıflandırılmayan oteller (Non-classified hotels). Bunun sebebi bu otellerin "Yıldız" veya "Ravinala" olarak nitelenmek için gerekli standartları karşılamamasıdır. Turizm kanunu, konaklama tesisleri sınıflandırmalarına ilişkin standartları, sınıflandırmaya ve sorumlu olunan mesleki becerilere tabi işletme kuralları ve konaklama tesisleri standartlarını düzenleyen "ARRETE No. 4902/2001/MINTOUR" çerçevesinde belirlemektedir.

Tablo 12: Madagaskar'daki Otel İşletmelerin Yapısı

								TOPLAM
Otel Dağılımı	**5***	**4***	**3***	**2***	**1***	**Ravinala**	**Sın****	
Otel Sayısı	3	16	134	112	79	754	595	1 693
Oda Sayısı	341	600	3 920	1 947	1 471	5 102	5 731	19 112

*Yıldızlar / **Sınıflandırılmayan

Kaynak**: Ministere du tourisme, statistique tourisme 2011.** S.2

Süreçler

Hizmet pazarlaması karmasının son elemanı olan süreçler turizm sektöründe hizmet ya da ürünün tüketiciye ulaştırılmasına kadar olan zamandaki aşamalar,

[128] Law 95-017 of 25 May 1995 on the code of tourism

mekanizmalar, faaliyet akışlarının ve her türlü işlemin analiz edilmesi, planlaması ve uyumlaştırılmasını içermektedir[129].

Turistlerin kararlarını etkileyen en önemli faktörlerden birisi de gidecekleri ülkedeki turizm ürünlerinin üretilmesi ve sunulmasındaki kalite ve standartlardır. Bu bağlamda, Madagaskar'daki turizm işletmelerinin çoğu uluslararası standartları karşılamadığından dolayı ülkeye gelen turistlerin memnuniyeti azalmaktadır. Bunun sebebi, Madagaskarlı yatırımcıların pek azı uluslararası standartları karşılayabilen oteller inşa edebildiğinden dolayı Madagaskar'daki konaklama işletmelerinin kalitesi genel olarak düşüktür. Genellikle, büyük bir sermaye gerektirmeyen küçük otellere yatırım yapmakta ve çoğu zaman ahşap gibi yerel malzemeler kullanmaktadırlar. Bazı bölgelerdeki otel yetersizliği sebebiyle, pek çok aile, otel işletme konusunda hiçbir tecrübeleri olmadığı halde kendi evlerini otele dönüştürmektedir. Sonuç olarak, Madagaskar'daki otellerin çok az kısmının uluslararası standartlara uygun olduğu bilinmektedir. Ayrıca, Madagaskar'da otellerin çoğu, özellikle iyi oteller büyük şehirlerde bulunurken turistler genellikle vakitlerinin büyük bölümünü turistik sahalarında geçirmektedir. Ancak, şehirlerden uzak sahaların kapasitesi çok düşük kalmakta ve turist talebini karşılayamamaktadır; böylece seyahatleri süresi içerisinde sahaları ziyaret etmek isteyen turistler ziyaret edilmek istenen yerlerde yeterli altyapı bulunmamasından ötürü güçlükler yaşamaktadır.[130]

Ancak, yukarıda belirtilen sorunlara rağmen turizm işletmeleri ve yerel halkın gösterdiği çabalar neticesinde, Mayıs 2005'teki "Colloque Gouvernemental"

[129] S.M. Lin, (2011), "Marketing mix (7P) and performance assessment of western fast food industry in Taiwan: An application by associating DEMATEL and ANP", **African Journal of Business Management**, 5(26), S-10635

[130] T.C. Iain, D.E. Crompton (November 2003), "Republic of Madagascar: Tourism Sector Study", **Africa Region Working Paper Series No. 63 (E)**

gereğince hazırlanan bir turist anketi, turistlerin Madagaskar'daki konaklamaları sırasında yüksek düzeyde tatmin olduklarını açığa çıkarmıştır. Turistlerden bazı faktörleri puanlamaları istenmiştir. Aşağıda sonucun bir bölümü bulunmaktadır: Madagaskarlıların misafirperverliği (%81), parkların kalitesi (%77), kültür ve gelenek (%74) ve el işçiliği kalitesi (%74)[131].

[131] Colloque gouvernementale, (May 2005), "**Note contextuelle sur le tourisme et developpement rural a Madagascar".**

BÖLÜM 3: MADAGASKAR PAZARINA GİREN ULUSLARARASI BİR OTEL ZİNCİRİNİN GİRİŞ STRATEJİLERİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu araştırmanın temel amacı, uluslararası bir otel zincirinin Madagaskar pazarına girdiğinde kullandığı pazara giriş stratejileri, bu stratejileri seçmesinde dikkat ettiği kriterler ve Madagaskar pazarında ürün ve hizmetlerinin pazarlamasını tarif etmek ve incelemektir.

3.2 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma, nitel bir yaklaşım olan örnek olay incelemesi ile yapılmıştır. Nitel bir yaklaşımın amacı, fikirler, duygular ve tutumlara ilişkin detaylı verilerin toplanması ve analiz edilmesi suretiyle bir problemin daha derin kavranışına ve tarifine ulaşmaktır.[132] Ayrıca araştırma konusunun birçok ayrıntıya sahip olması ve ortaya çıkan durum ve bilgilerin nedenlerinin araştırılması gerektiğinden dolayı örnek olay incelemesi uygun bir yöntemdir[133]. Başka açıklamayla, Madagaskar turizm pazarına girilirken kullanılan stratejiler ve Madagaskar turizminin pazar yapısına ilişkin daha derin bir kavrayış ve betimleme edinme ihtiyacıdır.

[132] J. Ritchie, J. Lewis, (2003), **Qualitative research pratice: A guide for social science student and researchers.** 1st Ed. Sage Publications.
[133] Y.K. Singh, (2006), **Fundamental of research methodology and statistics**, New Age International, S-147-148.

3.3 VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışmasına imkan vermektedir. Araştırmada amaçlı örnekleme kullanmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden, ölçüt örnekleme ile önceden belirlenmiş kriterleri taşıyan otel zinciri seçilmeye çalışmıştır.[134]

İnternet üzerinden yapılan araştırma yoluyla, Madagaskar'daki uluslararası otel işletmeleri ile ilgili irtibat bilgileri toplanmış ve onlara e-posta gönderilmiştir. Gelen cevaplar arasından biri aşağıdaki iki kritere göre seçilmiştir:

Kriter 1: Uluslararası otel zincirlerine bağlı olması gerekmektedir. (Tam sahiplik, ortak girişim, yönetim sözleşmesi, franchising anlaşmaları kapsamında)

Kriter 2: Görüşülen kişi otel hakkında yeterli bilgi ve verilere sahip olmalıdır.

Aşağıdaki tablo, seçilen otelin ve görüşülen kişinin önceden belirlenmiş kriterleri hangi ölçüde karşıladığını göstermektedir.

Tablo 13: Otel Şirketi Görüşülen Kişi Hakkında Bilgiler

OTEL ŞİRKETİ	
Ad	Ibis
Konum	Antananarivo - Madagaskar
Zincir ve Milliyeti	Accor - Fransız
OTELDE GÖRÜŞÜLEN KİŞİ	
Adı	Steven*

[134] Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek (2004), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

*Nitel araşırma yönteminin gizlilik ilkesini temel alarak çalışılmış, bu bağlamda katılımcının gerçek ismi yerine takma ismi kullanılmıştır.[135]

Böylece bu çalışmadaki örnek olay, Madagaskar'ın başkent'teki Accor zincirin ekonomik otel markası *İbis* otelinde etkili biri ile mail ve telefon iletişimi kurarak yapılmıştır. Görüşme yöntemi seçimi güvenilir cevaplar alma, muhatap ile müzakerelerde bulunma ve soruları açıklayabilme isteğinden kaynaklanmıştır. İkincil veriler ise; internet ve şirket belgeleri incelenerek yapılmıştır.

Telefon görüşmeleri görüşülen kişi tarafından belirtilen gün ve saatte gerçekleşmiştir. Ancak telefon görüşmelerinden önce, cevapların daha etkili ve faydalı olabilmesi için, teori kısmındaki konulara uygun olarak hazırlanan mülakat formu (yarı-yapılandırılmış) cevaplayıcıya iletilmiştir. Telefon görüşmeleri sırasında hazırlanan mülakat formu temel alınarak görüşülen kişiye soru sorulmuş ve alınan cevaplar yazılı olarak kaydedilmiştir. Arıyca telefon görüşmelerin toplamı 35 ile 50 dakika sürmüştür.

Araştırmanın geçerliliği için araştırılan konu olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız olarak tüm gerçekliği ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Veri toplarken mülakat süresince not alınmış, kayıt altına alınan cevaplar e-mail ile görüşmeciye gönderilmiş ve doğruluğu teyit edilmiştir. Veriler ayrıntılı bir şekilde rapor edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın güvenilirliği için ise görüşmecinin

[135] Liz, Tilley ve Kate Woodthorpe, (2011). Is it the end for anonymity as we know it? A critical examination of the ethical principle of anonymity in the context of twenty first century demands on the qualitative researcher. **Qualitative Research** 11(2), S-197–212.

söylediklerine yorum katılmadan, ayrıntılı alıntılar yapılmıştır. Tekrarlı sorular sorulmuş, araştırmanın sınırları ortaya konulmuştur.[136]

3.4 ACCOR HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Accor, ana faaliyet alanı otel işletmeleri işletmek olan bir Fransız zinciridir. Zincir, 1967'de Fransa'nın Lille şehrinde ilk Novotel'i kurarak işe başlamıştır. Kurucuları Paul Dubrule ve Gérard Pélisson farklı müşterilere farklı ürünler sunmak suretiyle işi çeşitlendirerek talebin nasıl yorumlanması gerektiğine odaklanmıştı. Accor'un otel sayısı 2012 yılında, her müşterinin ihtiyacına göre otel hizmeti sunabilecek, otel endüstrisinin tüm segmentlerini kapsayan 5 kıtadaki 92 ülkede 440,000 oda ile 3,500 oteli aşmıştır[137].

Accor'un otelleri lüks otellerden (Sofitel) yüksek sınıf otellere (Pullman, MGallery, Grand Mercure), Orta sınıf otellerden (Novotel, Mercure, Adagio), ekonomik otellere (İbis, İbis Styles, İbis Budget, Adagio Access ve HotelF1) kadar tüm otel türlerini kapsamaktadır. Bazı otel markaları sadece yerel pazarlara yönelik hizmet sunmaktadır. Bu sebeple, dünya genelindeki diğer bazı markalar gibi yüksek bir görünürlükleri yoktur. Örnek vermek gerekirse, yüksek sınıf otel Grand Mercure Çin'de bulunurken HotelF1'ler Fransa'da bulunmaktadır. Aşağıdaki şekil, Accor zincirinin otel markalarının dağılımını göstermektedir:

[136] Kasım, Yıldırım (2010), Raising the quality in qualitative research, **Elementary Education Online**, 9(1), S-79-92.
[137] Accor press kit, Ekim 2012



Şekil 16: Accor Zincirinin Marka Portfoliosu

Kaynak**: Accor Press Kit, October 2012, sayfa 2**

3.5 ARAŞTIRMA BULGULARI

3.5.1 Accor Zincirinin Madagaskar Pazarına Giriş Nedenleri

Madagaskar hükümeti ülkedeki otel tesislerinin yetersizliğini aşmak amacıyla özel sektörün katılımını teşvik etmeye çalışmaktadır. Accor için Madagaskar'a giriş nedenleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- *"Otel işletmesi, Accor'un temel yetkinliğinin başında gelmektedir. Bu alanda sürekli genişlemeye odaklandığı için Madagaskar gibi diğer muhtemel Afrika destinasyonlarına yayılmak istemiştir"*, Steven.

- Madagaskar, turizm açısından 10 yıla yakın bir sürede önemli bir büyüme kaydetmiştir; ancak sektör, iyi otel hizmetlerinin bulunmayışının sıkıntısını çekmektedir. 2009 yılında 54 ülkenin üye olduğu Afrika Birliği'nin zirve toplantısına ev sahipliği yapacak Madagaskar, 54 devlet başkanı ve 4.000'den fazla protokol üyesinin konaklaması için başkentteki kaliteli otellerin ihtiyacı karşılayamayacağı tespit edilmiştir. Madagaskar hükümeti, bu problemi çözmek için özellikle de yabancı yatırımcılara ihtiyaç duymuştur. Böylece Hükümet, uluslararası otel işletmelerinin Madagaskar pazarına girmeleri için özel avantajlar sağlamıştır. Bu çağrıya ilk cevap veren uluslararası otel işletmesi, Accor olmuştur. Ancak zincirin, ülkede faaliyet göstermesi için bu geçen fırsatı yakalamakla beraber gelecekte de aşağıda gibi fırsat görmüştü;

- Steven, şöyle bir açıklama yapmıştır: *"Turizm, Madagaskar'da yeni bir sektör olarak görülebilir. On beş yıl önce, ülkenin turizm potansiyeli bilinmemekteydi. Hükümet dahi turizmin ülkenin geleceği olduğunu son yıllarda fark etmiştir. Pazar henüz gelişiminin başlarında olup uluslararası turistler Madagaskar'ın güzelliğini öğrenmeye ve duymaya başlamıştır. Turist ziyaretlerinin önümüzdeki yıllarda hızla artacağına çok inanıyoruz."*

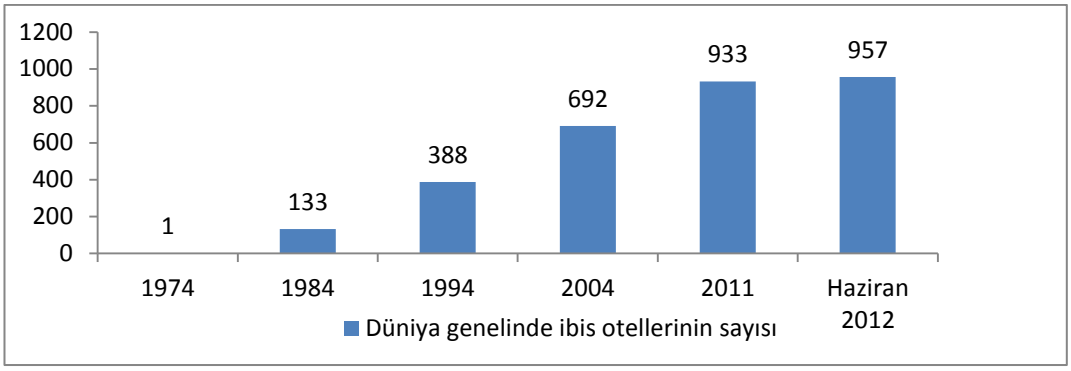
Tüm bu sebepler, Accor'u, Madagaskar'ı otel işletmelerinde yatırımlar için muhtemel bir pazar olarak değerlendirmeye ve ekonomik sınıf otel markası olan *İbis* ile Madagaskar pazarında faaliyet göstermeye sevk etmiştir.

İbis Markası Hakkında Genel Bilgiler

1974'te ilk otelini işletmeye açtıktan bu yana ibis, standart, modern bir otelin tüm hizmetlerini en iyi yerel pazar değerinde sunmaktadır. Ibis, 53 ülkede 957 oteli, 113,077 odası ve aynı kalite standardı ile süratle ekonomik otel endüstrisinde Avrupa'nın pazar lideri olup dünya genelinde kendi kategorisinin en büyük dördüncü zincir haline gelmiştir[138]. 2007'de İbis dünyadaki lider konumunu güçlendirmek ve yeni pazarlardaki büyümesini yoğunlaştırmak amacıyla tarihinin en büyük genişleme planını, özellikle Asya, Afrika ve Latin Amerika'da yürürlüğe sokmuştur. Bu planın bir parçası olarak, ibis 2007 ile 2011 arasında hedefini yakalamak için pek çok şehirde yeni oteller açmıştır. Örnek vermek gerekirse:

- İbis, 2007'de Türkiye'deki ilk işletmelerini açmıştı (Eskişehir ve İstanbul),
- Ibis, 2008'de Hindistan (Gurgaon), Rusya (Saint-Petersburg), Benin (Cotonou) ve Kuveyt'teki (Salmiya) ilk otellerini açmıştı.
- 2009'da ibis, Cezayir, Singapur ve **Madagaskar'da** yeni işletmeler açarak genişlemeye devam etti.
- Ibis, 2010'da Latin Amerika pazarına girmişti.
- İbis, 2011'de Fas, Tanca'da dünya genelindeki 900'üncü otelinin açılışını kutlamıştı.

[138] Accor Press Kit, 2012



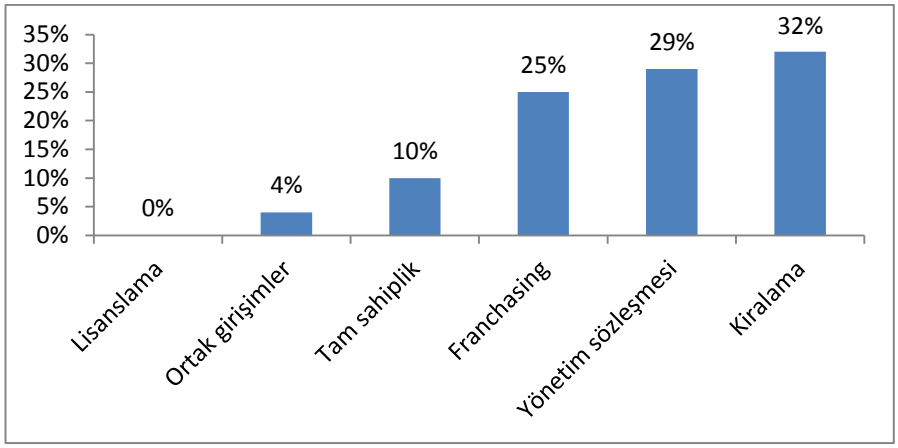
Şekil 17: Ibis Ağının Büyümesi

Kaynak: İbis 2012: **well-Being at the best Price**.S-5; **Accor Press Kit**, 2012, S-9

3.5.2 Accor'un Madagaskar'a Girişiminde Kullandığı Stratejiler

Steven ifadesine göre: "*Accor'un Madagaskar pazarına girişini ülkenin turizm potansiyelini, yatırım politikaları ve ticaret engelleri alanında igili bir pazar araştırması yaparak başlatmıştır. Birkaç tanınmış danışmanlık şirketinin yardımıyla tam iş durumu analizi yapılmış. Analiz, pazarın neyle ilgili olduğu, düzenlemelerin neler olduğu ve muhtemel pazara giriş stratejilerinin neler olabileceği, finansal yatırımın hangi derecede olabileceği ve gelecekteki gelişimin nasıl olabileceği ile ilgilidir. Bu analiz, Accor'un Madagaskar pazarına girmenin muhtemel stratejilerini anlamasını sağlamıştır".* Sonunda Accor, Madagaskar'daki bir gayrimenkul şirketi olan EDEN S.A ile franchising anlaşmasını tercih etmiştir.

Farklı ülkelerde faaliyet gösteren Accor, yabancı pazarlara hangi giriş stratejisini daha çok kullandığını aşağıdaki şekilde otel sayıları ve pazara giriş stratejisi karşılıklı analiz edilerek gösterilmektedir.



Şekil 18: Accor Zincirinin Dünya Genelinde Kullandığı Giriş Stratejileri

Kaynaklar: **Accor press kit**, Oct. 2012 S.6; Accor brochure, February 2008, **Development made in Accor, görüşmeler**den faydalanarak oluşturulmuştur.

Kiralama stratejisinde Accor, markası adı altında oteli işletiyor ve otel binasının sahibine kira ödemektedir. Franchising anlaşmasında Accor, markası adı altında oteli karının önceden anlaşılmış bir pay karşılığında yöneten sahibine uzmanlığını ve zincirin gücünü temin etmektedir. Yönetim sözleşmelerinde Accor, ücret karşılığında işletme sahibi için oteli yönetmektedir. Tam sahiplik stratejisinde ise Accor, otel işletmesi sahibi olup oteli işletmektedir. Son olarak Accor farklı ülkelerde de ortak girişim stratejisi kullanmıştır. Örneğin Hindistan pazarına Interglobe - Emaar, Türkiye pazarına Akfen Holding, Brezilya pazarına Walter Torre ve Çin pazarına Zenith hotels international ile ortak girişimler yapmıştır.[139]

[139] Accor press kit, Ekim 2012; Accor brochure, February 2008, Development made in Accor.

3.5.3 Madagaskar Pazarına Giriş Stratejisinin Seçme Ölçütleri

İbis markasıyla 1 Temmuz 2009 yılından beri Madagaskar'da faaliyetlerini sürdüren Accor, pazara giriş stratejisinin seçme ölçütlerini aşağıdaki tabloda göstermektedir.

Tablo 14: Madagaskar Pazarına Giriş Stratejisinin Seçme Ölçütleri

Ölçütler	Dikkate alınan faktörler
İç	**Şirketin hedefi**: • Accor'un Afrika Bölgesi Satış Müdürlüğüne göre, *"Afrika'da Afrikalı tüketicilerimizin oranı %40'a ulaştı. 10 yıl önce bu oran %20 veya %25 civarındaydı. Afrika içi seyahatler artmıştır ve sadece uluslararası turistler için değil Afrikalı müşterilerimiz için de uygun ürünler sağlamak suretiyle bu trende odaklanmak durumundayız. Bu sebeple, Afrika'da geliştirmek istediğimiz ürün İbis otel markasıdır.*"[140] **Kaynaklar**: • Finansal yatırımı düşük olması;

[140] Accor'un Afrika Bölgesi Satış Müdürlüğü

<http://www.afrik.com/article8003.html> (Erişim tarihi 04.03.2013)

Dış	**Ülke özellikleri**: • Altyapı uygunluğu özellikle iletişim açısından (internet bağlantısı, telefon vb.), önemli şehirlerarası ulaşım. • Pazar yapısı: Madagaskar'a gelen turistlerin sayısı ve ortalama bütçesi, pazardaki rakipler ve olanak ortaklıklar, pazarın gelecekte gelişmesini. • Afrika ülkelerinde siyasi istikrar ve güvenlik seviyesi • Antananarivo'nun özellikleri **Hükümet sınırlamaları ve engelleri;** **Turizm ile ilgili Hükümetin politikası ve teşvikleri.**

Aşağıdaki tablo da bazı otel markalarının hedef kitleleri ve otel kurmak istedikleri yerlerin özellikleri gösterilmektedir.

Tablo 15: Otel Markaları, Özellikleri ve Konum Kriterleri

Otel markaları	Özellikleri	Konum kriterler
Sofitel	Kalite ve mükemmellik, lüks talep eden müşterilere odaklayan bir oteldir.	Başkent ve uluslararası gezintilerde.
Pullman	İş , toplantı ve seminerlere odaklanan bir oteldir.	İş ile ilgili yoğun müşterilerin olduğu şehirlerde.
İbis	Ekonomik, modern ve tüm hizmetleri arayan müşteriler odaklanan bir oteldir.	Başkent ve aynı büyüklükteki şehirlerde.

Accor'un dünya genelinde giriş stratejilerini temel seçme ölçütleri (otel segmenti ve ülke göre) aşağıda Tablo 16'da göstermektedir. Daha önce bahsedildiği gibi Accor, 2006 yılından itibaren uluslararası büyüme planını gerçekleştirmek üzere sözleşmeli giriş stratejilerini daha çok tercih etmektedir. Başka deyişle zincir, duran varlıklarını (binalar, tesisler …) aza indirmek amacıyla Tam sahiplik ve Kiralama stratejilerini artık az kullanmaktadır. Ek olarak zincirin, her otel segmentinde gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde kullanılacak kaynak seviyesine göre tasarladığı pazara giriş stratejileri bulunmaktadır. Giriş yapılacak yabancı Pazar hakkında derin bir inceleme yapıldıktan sonra bu stratejilerinden biri seçilecektir.

Tablo 16: Accor'un Dünya Genelinde Giriş Stratejilerini Seçme Ölçütleri

	2006 yılına kadar		2006 yılından itibaren	
Ülkeler Segment	**Gelişmiş Ülkeler**	**Gelişmekte olan ülkeler**	**Gelişmiş Ülkeler**	**Gelişmekte olan ülkeler**
Lüx oteller Sofitel	Yönetim sözleşmesi	Tam sahiplik, Kiralama	Yönetim sözleşmesi	Yönetim sözleşmesi
Yüksek sınıf Pullman Mgallery	Yönetim sözleşmesi, Franchising	Tam sahiplik, Kiralama	Yönetim sözleşmesi, Franchising	Yönetim sözleşmesi
Orta sınıf Novotel Mercure Adagio	Yönetim sözleşmesi, Franchising	Tam sahiplik, Kiralama	Yönetim sözleşmesi, Franchising	Yönetim sözleşmesi, Ortak girişim
Ekonomik İbis	Tüm giriş stratejileri	Tüm giriş stratejileri	Tüm giriş stratejileri	Tüm giriş stratejileri

Kaynaklar**: Accor press kit**, 2012 S.10; **Accor annual report 2008**, Accor is on course, S.27 ve görüşmelerden faydalanarak oluşturulmuştur.

3.5.4 Madagaskar'da Pazarlama Stratejileri

Ürün

Madagaskar'daki Ibis, otel odaları, restoran, seminer ve toplantı salonlarıyla spa ve diğer turizm ürünlerini bir arada sunmaktadır. Otel; Antananarivo'nun tam iş merkezi olan Ankorodrano'da, Ivandry mesken bölgesine ve elçiliklere yakın bir

yerde, ünlü Avenue de l'Indépendance'e 10 dakika ve Ivato Uluslararası Havaalanı'na 30 dakika mesafede bulunduğu için çok kolay ulaşılabilmektedir.

2.650.000 yaklaşık nüfuslu Antananarivo, Madagaskar'ın başkentidir. Madagaskar'a gelen seyahatçiler uluslararası havalimanı orada bulunduğu için ilk olarak başkente iniş yapmaktadır. Ancak, Antananarivo bir transit geçiş şehrinden daha fazlasıdır; orada keşfedilecek çok şey vardır. Madagaskar'ın başkenti pek çok kilise, cami, ulusal parkları ve zoma adı verilen pazar yerleriyle haraketli bir şehirdir. Mimarisi, ahşap evler, modern ofisler ve Fransız kolonyal stildeki binaların bir arada bulunduğu bir şehirdir.

Antananarivo, antik tarihi bölgeler ve yerel pazarlar dahil geniş bir turistik saha zenginliğine sahiptir. Turistler genellikle Antananarivo'da yürüyüşe, büyük milli parklara endemik bitki ve hayvan çeşitliliğini görmeye, Kraliçe Sarayları veya yerel dildeki ismiyle "Rova'yı" ve şehrin sunduğu manzaraları gelmektedir.

Bunların yanı sıra, İbis oteli, müşterilerine aşağıdakileri garantilemektedir:

- **7/24 Hizmetler:** İbis ekipleri gece ve gündüz hizmete hazırdır. Müşterileri karşılamak, bir telefon görüşmesi yapmak veya sadece şehir hakkında bilgiler almak; müşterilerinin gerekli tüm ihtiyaçlarını burada karşılamaktadır. Ibis, bu pazar segmentinde eşi olmayan bir uygulama olarak 7/24 sıcak yiyecek sunmaktadır. Eğlenceli ve güzel vakit geçirmek isteyenlerin arkadaşlarıyla beraber zaman geçirebileceği İbis bar günün her saati hizmete hazırdır.
- **15 dakikada tatmin garantisi:** "15 dakikada tatmin garantisi" sözleşmesi, İbis'in talepkar yaklaşımının eşsiz bir örneğidir. Bir müşterinin otelin sorumluluğunda olan bir problem bildirmesi ile birlikte, personel, haftanın her günü

ve her saatinde sorunun en fazla 15 dakika içinde çözülmesine odaklanmaktadır. Problemin çözülememesi halinde, müşteri ücretsiz konaklayan bir misafir olarak kabul edilmektedir.

Tablo 17: İbis Antananarivo İrtibat Bilgileri

ADRES	IBIS HOTEL ROUTE DES HYDROCARBURES ANKORONDRANO - BP 529 101 – ANTANANARIVO - MADAGASCAR
WEB SAYFASI	<http://www.ibis.com/gb/hotel-6857-ibis-antananarivo-ankorondrano/index.shtml>
TEL	(+261)20 23 555 55
FAKS	(+261)20 23 555 56
GENEL BİLGİLER	H6857@ACCOR.COM

Dağıtım

Antananarivo'daki İbis Oteli, Accor zincirinin TARS (Travel Accor Reservation System) ile bağlantılıdır. Aynı zamanda otel farklı kanallar da kullanmaktadır. Kısaca, otelin hangi dağıtım kanallarından daha çok faydalandığı yapılan görüşmelere göre aşağıdaki tabloda sıralanmaktadır.

Tablo 18: Otelin Kullandığı Dağıtım Kanalların Sıralaması

Sıra	Dağıtım kanalları
1	**Otelin online direkt satış kanalı** <http://www.ibis.com/gb/hotel-6857-ibis-antananarivo-ankorondrano/index.shtml>
	Zincirin online direkt satış kanalları <Accorhotels.com>, (2012 yılında Accor'un web sayfasına 252 milyondan fazla ziyaretçi giriş yapmıştır. Dünya genelinde her 3 saniyede bir oda rezervasyonu yapılmıştır.
2	**Online endirekt satış kanalları** İnternet ortamında yararlandığı seyahat acenteleri ve rezervasyon hizmeti veren şirketler; (Örneğin, Expedia, Travelocity ve Orbitz).
3	**Geleneksel endirekt kanalları** Madagaskar'daki seyahat acenteleri ve tur operatörleri

Fiyat

Steven fiyatın önemini şu şekilde vurgulamıştır : *"İbis, müşterilerine mümkün olan en uygun fiyatı garanti etmektedir. Şeffaflık ve uygun fiyat İbis fiyatlarının arkasındaki itici güçtür"*. İbis fiyat politikası basittir: hafta içi ve sonu odabaşına tek belirlenmiş fiyat ve on iki yaş altındakiler için ücretsiz konaklama artı yarı fiyatına kahvaltı. İbis daha da ileri giderek eğlence organizasyonları için hafta

sonları için özel fiyatlar ve 30 gün önce rezerve edilen oda için özel fırsatlar sunmaktadır.

Ek olarak, müşterilerine uygun fiyat verdiğini şöyle garanti etmektedir:

- <Accorhotels.com>, direkt sitelerden müşterilerini rezervasyon yapıp onay numarası almalarını önermektedir.
- Eğer bir müşteri, rezervasyonun 24 saat içinde başka bir web sitesinde eşdeğer teklif için daha iyi bir oran bulduğunda (Aynı otel kategorisi, aynı konaklama tarihleri, aynı oda tipine vb), otelin sitesinde online en iyi fiyat garantisi uygulaması talep formu doldurması önermektedir.

Bu bilgiler, müşteri servisleri tarafından kontrol edildikten sonra, bulduğu fiyatı temel olarak alıp rezervasyonu % 10 ek indirim teyit edilecektir. Örneğin, müşteri <Accorhotels.com> sitesinde 59 Euro ya oda rezerve edip başka bir sitede 50 Euro fiyat bulduğunda, İbis, rezervasyonu 45 Euro'ya indirecektir.

Tutundurma

Madagaskar'daki İbis otel'in, Madagaskar pazarında kullandığı tutundurma yöntemlerinden biri de fuar ve sergilerde kendi tanıtımını yapmasıdır. Otel ulusal fuarlarda ürün ve hizmetlerini tanıtıp, satış bağlantıları yapmaktadır. Otel aynı zamanda broşürler basarak sunduğu imkânları da tanıtmaktadır. Televizyon ve gazetelerde reklam yapmak gibi tutundurma araçları otel tarafından az kullanılmaktadır.

Madagaskar'daki İbis otelin uluslararası düzeyde tutundurması Accor tarafından temin edilmektedir. Accor, uluslararası pazarlarda, otel markaların reklamlarını sektörel gazete ve dergileri de kullanarak yapmaktadır. Ek olarak, Accor, <Accorhotels.com> web sitesinde dünya genelinde tüm markalarının kampanyalarını yapmaktadır. Son olarak, Accor, tüm otel markalarında ve her ülkede geçerli sadakat kartları uygulamaktadır. Yani bu ücretsiz kartların sahibi dünyada Accor'un tüm otel markalarında kaldığında puan kazanıp avantajlardan faydalanacaktır. Bu kartları Aralık 2012'de 10 milyondan fazla üye kullanmıştır.

İnsan

İş görenler açısından, İbis oteldeki 66 çalışanın çoğu Madagaskar Turizm Enstitüsünden mezun olmuştur. Bunlara Accor zincirinin gönderdiği uzmanlar tarafından işe başlamadan önce zincirin standartları ve yapacakları iş hakkında eğitim verilmiştir. Bu konuyu Steven şu şekilde açıklamaktadır: *"Küresel bir zincir olarak ibis Antananarivo'nun sunduğu hizmetler ibis otellerinin diğer otellerde sunduğu hizmet standardını tam olarak karşılamaktadır. Ve bu sektörde işimizi iyi yapmaya niyetli olduğumuz için, çalışanlarımız Accor uzmanlarından düzenli olarak eğitim almaktadır".*

Otel; uluslararası ve bölgesel turistler, işadamları, artistler ve siyasi gruplar gibi müşterilere ürün ve hizmetlerini sunmaktadır. Otel aynı zamanda kurumsal işletmeler, başka açıklama ile uluslararası işletmeler tarafından konferanslar, fuarlar ve ticaret buluşmalarına gönderilen personelleri hedeflemektedir. Bu noktada,

Antananarivo'nun tam iş bölgesinin stratejik konumunda bulunan İbis rekabet avantajına sahiptir.

Doluluk oranından kısaca bahsetmek gerekirse, 2009 yılından beri politik kriz nedeniyle Madagaskar'a gelen uluslararası turist ve iş amaçlı seyahatlerin sayısı azalmıştır. Ancak, Steven'e göre: *"krizin sona ermek üzere olması sebebiyle uluslararası turistler tekrar gelmeye başlamıştır"*. Otelin yıllık ortalama doluluk oranı %30 civarında olsa dahi, otelin işletme karlılığı fazla zarar görmemiştir. Bunun sebebi, pek çok uluslararası kurum ve yerel siyasi organların otelin konferans salonlarını ve restoranlarını Madagaskar'daki krizle ilgili müzakereleri sürdürmek üzere düzenli olarak kiralamış olmalarından dolayıdır.

Fiziksel kanıtlar

1 Temmuz 2009'da açılan Ibis Antananarivo, Madagaskar'ın başkentinin en modern ve göze çarpan binalardan biri olup 174 tam havalandırmalı oda, bar, restoran, yüzme havuzu, iki toplantı salonu ve güvenli otopark alanı (110 araç) ile hizmet sunmaktadır.

Ek olarak, Otelde mobilyalar "Accor Innovation & Design department" tarafından seçilmiş, Fransa'dan ithal edilmiştir. Ayrıca hotel, bu ekipmanları ithal ettiğinde Madagaskar hükümeti tarafından vergi uygulanmamıştır.

Süreçler

Steven'e göre: *"Antananarivo'da İbis, Accor'un otellerinde sunduğu hizmet Avrupa kalite ve güvenlik standartlarını karşılamaktadır. Kalite; ekipman, personel, hizmetler ve prosedürler gibi otel hayatının her boyutuna dokunan İbis marka stratejisinin her zaman merkezinde yer almıştır".* Ekonomik, modern ve tam hizmet anlayışına sahip otellerle İbis markası, geniş bir müşteri kesiminin beklentilerini karşıladığını da görüşme sırasında vurgulanmıştır.

İbis Otel'in Madagaskar pazarında yaşadığı ana problemler

"Madagaskar siyasetçileri arasındaki politik kriz uluslararası turistlerin gözünde ülkede güvenlik olmadığı imajını oluşturmaktadır" – Steven.

Bunun haricinde uçak bileti fiyatlarının yüksek olması ve kamu-özel sektör arasındaki işbirliğinin güçlendirilmesi yönünde çalışmaların az olmasının da başlıca engellerden biri olduğu belirtilmiştir.

İbis Otel'in Antananarivo'da rakipleri ve işbirliği

Madagaskar'ın başkentinde faaliyet gösteren İbis, yoğun rekabet yaşamaktadır. Steven yaşanan rekabeti şu cümlerle ifade etmiştir: *"kriz başladığından beri gelen turist sayısını azaldığından dolayı şehirde arz talepten daha çoktur. Ancak Ibis otel, pazarda Avrupa kalite ve güvenlik standartlarını karşılayan çok az otellerden biri olduğundan diğer otellerden daha avantajlıdır."*

Ek olarak İbis; Antananarivo bölgesinde Hotel Palissandre ve Hotel du Louvre gibi uluslararası otel işletmeleri ile yakın işbirliği kurmaktadır.

3.6 DEĞERLENDİRME

Accor dünyanın en büyük otel zincirlerden biri olup beş kıtada farklı ülkelerde faaliyet göstermektedir. Her otel markasının bire bir şehirde yayılmasını belirlemiş kriterler dikkate alınarak kararlar alınmaktadır.

Accor, Afrika'daki otel endüstrisinin lideri olup ekonomik sınıftan lüks sınıfa kadar 18 ülkede 109 otelden oluşan bir işletme portföyüne sahiptir. Afrika'daki Accor'un otel markaları iş ve eğlence seyahatinde olanların, konforlu konaklama, özenli personel ve geniş bir hizmet sunumu arayan grupların veya bireylerin ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamaktadır.

Araştırma sonucuna göre, Accor'un Afrika'da büyüme planı olmakla birlikte bu sayede Madagaskar'da da iş fırsatı bulmuştur. Aynı zamanda turizm ve otel sektörünün gelişmesini dikkate almıştır Böylece Madagaskar pazarına girişinin nedeni proaktif olduğunu ileri sürmektedir.

Araştırma sonucuna göre, Accor'un Afrika pazarında tecrübesi olmasına rağmen, Madagaskar'da faaliyete başlaması için pazar araştırması yapmıştır. Sonunda şirket, Madagaskar'a uygun giriş stratejisi olarak franchising anlaşmasına karar vermiştir. Bu arada şirket, aynı giriş stratejisini komşu Afrika ülkelerine girmek için de kullanmıştır.

Araştırma sonucuna göre, Accor'un Madagaskar pazarına girişinde dış ölçütlere daha çok odaklandığını göstermiştir. Ülkenin pazarı incelendikten sonra Accor, ona göre önceden önem verdiği iç ölçütleri bir arada değerlendirip düşündüğü en avantajlı giriş stratejisini seçtiği tespit edilmektedir. Her bir pazarın özelliklerine göre şirket tarafından daha önce belirlenmiş stratejisi bulunmaktadır. İbis markası ile Afrika pazarlarında herhangi bir giriş stratejisini kullanmaya hazır olan Accor,

Madagaskar'daki yerel işletmelerle franchising anlaşması fırsatını değerlendirip sözleşmeli giriş stratejisi seçmiştir. Zaten Accor, dikkate aldığı pazara giriş stratejisini seçerken az finansal yatırım gerektiren stratejileri tercih etmektedir.

Madagaskar'da İbis otel'in, ürün ve hizmetlerini pazarlaması ile ilgili konular şöyle özetlenebilmektedir:

İlk önce Accor, İbis markasını faaliyete geçirerek standart uluslararası seyahatçilerin ve bölge içinde seyahat edenlerin ihtiyaçlarını birbirinden ayırmaya yönelik açık bir genel strateji izlemiştir. Otel, tüm standart otellerin ürün ve hizmetlerini müşterilerine garanti vererek sunmaktadır ve Antananarivo'nun tam iş merkezinde bulunduğu için ulaşım açısından çok avantajlıdır. Ek olarak seçilen bölge (Antananarivo), uluslararası turistlerin geçiş bölgesi olmakla kalmayıp aynı zamanda Madagaskar'ın en turistik şehirlerinden biridir.

İbis, Madagaskar'daki diğer otel işletmelerinde olduğu gibi Madagaskar'daki seyahat acenteleri ve tur operatörlerini satış kanalları olarak kullanmaktadır. Ancak otelin, zincirin merkezi dağıtım kanallarından ve uluslararası endirekt satış kanallarından daha çok faydalandığı tespit edilmiştir. Bu kanallar internet ortamındadır.

İbis Otel'in en önemli özelliklerinden birisi de ürün ve hizmetlerinde izlediği fiyat politikasıdır. Dengeli bir kalite-fiyat ve dünya çapında İbis markası şöhretiyle müşterileri çekmeyi amaçlamaktadır. Antananarivo pazarında otel kategorilerinde en uygun fiyatı garanti eden İbis'in; fiyatlandırma politikasını rakiplerine göre belirlediği görülmektedir.

İbis otel, Madagaskar pazarında fuar ve sergilerde kendini tanıtarak tutundurma yöntemini kullanmaktadır. Uluslararası düzeyde ise otel, Accor'un küresel tutundurmasından faydalanmaktadır. Bu durumu, İbis'e Madagaskar pazarında diğer otellerden daha çok avantaj sağlamaktadır. Çünkü Madagaskar'daki oteller çok az tanıtım ve reklam yapmaktadır.

İbis otel için muşterilerin tatmini ve otelin imajı çok önemlidir. Bunu garantilemek amacıyla personellere işe başlamadan önce gerekli eğitimleri vermektedir. Bu durum Madagaskar'daki otelcilik açısından eğitimin yetersizliğini ve iş görenlere ek eğitim gerektiğini göstermektedir.

İbis oteli Madagaskar'daki politik kriz başlangıcıyla aynı yılda açılmıştır. Bu 2009 krizi Madagaskar'a gelen turist sayısını büyük ölçüde azaltıp İbis otelinin doluluk oranı da etkilemektedir. Böylece otel, krizi çözene kadar en çok uluslararası kurum ve yerel siyasi organlar tarafından düzenlenen toplantı ve konferanslardan faydalanmaktadır. Ek olarak, Ibis Antananarivo, dizayn ve modernlik açısından Madagaskar başkentinin simgelerinden biri olmuştur. Aynı zamanda otel, Avrupa kalite ve güvenlik standartlarını karşılayan Madagaskar pazarındaki çok az otellerden biri olması sebebiyle diğer oteller arasında daha rekabetçi olduğunu göstermektedir.

Son olarak, İbis otel tarafından Madagaskar pazarındaki en önemli sorunlarından biri politik çevre olduğu belirtilmiştir. Madagaskar'da 2009'dan beri devam eden politik kriz, sükûnet içinde olsa da, uluslararası turistlerin gelmesini engellemektedir. Çünkü turistler güvenli olmayan ülkelere gitmek istememektedirler. Sonra, turistlerin Madagaskar'a gelmelerini engelleyen başka faktör de uçak bileti fiyatıdır. Özellikle Avrupa'dan bekledikleri turistler Madagaskar'a bilet fiyatı yüksek olmasından dolayı gelememektedirler.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Uluslararası turizm son yirmi yılda o kadar hızlı bir gelişme göstermektedir ki, uluslararası otel zincirleri sürekli yeni turizm destinasyonları ve fırsatları aramaktadır. Büyük bir çeşitliliğe sahip olan Madagaskar, doğal varlıklarıyla zengin bir ülke olup turizm sektörünü yabancı yatırımcılara açmıştır. Bu bağlamda Madagaskar hükümeti, ülkeyi Afrika'daki birinci sınıf turizm destinasyonlarından biri haline getirmek için bu sektörü çekici hale getirmeye çalışmaktadır.

Giriş bölümünden anlaşılabileceği üzere, bu tezin ana hedefi uluslararası otel zincirlerinin Madagaskar pazarına girişlerinde kullanabilecekleri uygun stratejileri tespit etmek ve öneriler sunmaktır.

İlgili literatürlerin kapsamlı bir şekilde incelemesinden sonra, Madagaskar turizm pazarına girişle ilgili çok sayıda yayın bulunmadığı açıktır. Bundan dolayı, bu araştırma, Madagaskar'da yükselmekte olan Madagaskar turizm pazarına giriş stratejilerine yeni bir ışık tutmayı amaçlamıştır. Bu tez, pazara ilgi duyan yabancı şirketler için Madagaskar turizm ve otel pazarı hakkında yürütülen çok az sayıdaki araştırmadan biridir. Araştırma, Madagaskar turizm pazarını yabancı yatırımcılar için çekici kılan sebepleri vurgulamakta ve Madagaskar turizm pazarında iş kuralları ve düzenlemeleri tanımlamıştır. Çalışmada, geçmişte Madagaskar turizm pazarına girmiş olan uluslararası bir otel zincirinin pazara giriş stratejisi üzerine bir örnek olay incelemesi yapılmıştır.

Tezde gösterildiği gibi, Madagaskar turizm pazarı gelişiminin başlangıcında olduğu için, uluslararası otel işletmeleri karar alırken dikkat etmesi gerekmektedir. Ek olarak, Madagaskar genel çevresini ve pazarını henüz düzeltme aşamasında

olduğundan, yabancı işletmelerin ülkede tek başına iş yapmasının normalden daha fazla risk taşındığını da göstermektedir.

Son olarak, bu çalışmadaki bilgiler dıkkate alınarak, uluslararası otel zincirlerine Madagaskar pazarına girişimde kullanabilecekleri uygun giriş stratejileri olarak: sözleşmeli stratejilerden franchising veya yönetim sözleşmesi; ya da Madagaskar'da bir ortak bulup ortak girişim oluşturmak olarak önerilmektedir. Otel ve turizm pazarı sosyo-politik çevreye çok duyarlıdır ve Bölüm 2.3'te gösterildiği gibi Madagaskar'da periyodik olarak politik krizler yaşanmaktadır. Böylece uluslararası otel işletmelerinin ülkede otel kurmayı veya kiralamayı planladığında bunları da dikkate almaları tavsiye edilmektedir.

ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Tüm diğer çalışmalar gibi, bu tezin de kendi sınırları vardır.

Birincisi, bu tezin sonucundaki sunulan öneriler sadece uluslararası otel zincirleri için geçerlidir; üretim şirketleri ve diğer turizm şirketlerinin giriş stratejileri dikkate alınmamıştır.

İkincisi, Madagaskar turizm pazarı, endüstrisinde gerçekleşen ve yabancı yatırımlara fırsatlar sunan pek çok gelişme ile birlikte son on yılda dinamik bir sektör olarak değerlendirilebilir. Ancak, güncel verileri tutarlı olarak sağlayan ikincil kaynaklar yeterli olmamıştır. Ayrıca, tezin odak noktasının Madagaskar'ın genel turizm pazarı olması, yazarı tezi yüzeysel bir şekilde ele almak zorunda bırakmıştır.

Üçüncüsü, Madagaskar turizm ve otel endüstrisi henüz az gelişmiştir. Bundan dolayı, bölüm 2.3 ve 2.4'te tanımlanan turizm endüstrisi kuralları, düzenlemeleri ve özellikleri araştırmanın yapıldığı döneme ait olup; çalışmanın basılmasından sonraki süreden sonra geçerli olamayabilecektir. Bu yüzden okuyucuların Madagaskar otel ve turizm pazarlarına ilişkin kurallar ve düzenlemelerdeki değişiklikler sebebiyle ortaya çıkabilecek muhtemel değişikliklere dikkat etmeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR:

Albaum, G. S., Stransdskof J., Duerr E, Dowd L., (1989): "**International marketing and export management"**, Addison-Wesley, Wokingham.

Bennett, R. (1995); International Marketing: Strategy, planning, market entry and implementation. Kogan Page Limited.

Bradley, F., (2005), **International Marketing Strategy. 5th Edition**. Harlow: Pearson Education Limited.

Cateora, P.R.; Graham, J.L., (1999), **International Marketing, 10th. Edition**, Irwin McGraw-Hill.

Cristureanu, C., (2006), **Strategies and transactions into the international tourism**, C.H.Beck, Bucharest.

Czinkota, M.R.; Ilkka A. Ronkainen; Marta Ortiz-Buonafina.(2004). **The Export Marketing Imperative. 1st Edition**. South-Western Educational Pub.

Czinkota, Michael R.; Ilkka A. Ronkainen I.; Moffett, M. (2005). **International Business. International Student Edition. 7th Edition**. Thomson South-Western, USA

Doole, I.; Lowe R.; Phillips C., (1994); **International Marketing Strategy: Analysis, development and implementation**. International Thomson Business Press.

Douglas, Susan P.,C. Samuel Craig, (1995). **Global Marketing Strategy**. New York: McGraw-Hill.

Fennell, D. 1999. **Ecotourism: An introduction**. London: Routledge.

Gilligan, C., Wilson, R., (2003), **Strategic Marketing Planning**, Butterworth-Heinemann Publications, Oxford.

Hill, C. W. L.; Jones, G. R. (1998); **Strategic Management: An intergrated approach. 4th edition** , Houghton Mifflin Company.

Hollensen, S. (2001), **Global Marketing: An market-responsive approach, 2nd edition**, Prentice Hall Europe

Hollensen, S. (2004). **Global Marketing**. Essex: Pearson Education Limited.

Kozak, Nazmi, (2008). **Turizm pazarlaması**. **2. Baskı**. Detay yayıncılık. Ankara

Kotler, P. (1997), **Marketing Management: Analysis, planning, implementation and control**., Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Louis Molet, (1956). **Le bain royal a Madagascar, 2Editions**, Imprimerie Lutherienne, Antananarivo, Madagascar

Lovelock, C.H., Patterson, P.G., Walker, R.H., (1998). **Services Marketing**. Sydney: Prentice Hill

Middleton V.(2001), **Marketing in travel and tourism**, Oxford, Butterworth-Heinemann

Miller, A., (1998); **Strategic Management**. **3rd Edition** , Irwin McGraw Hill.

Razafimanjato J., (1993), **Recensement général de la population et de l'habitat – Projections et perspectives démographiques**, **tome 8**, INSTAT.

Ritchie, J., Lewis, J., (2003), **Qualitative research pratice: A guide for social science student and researchers.** 1st Ed. Sage Publications.

Root, R.F. (1994), **Entry Strategies for International Markets.** Jossey-Bass, Inc., Publishers, San Francisco, California.

Singh, Y.K., (2006), Fundamental of research methodology and statistics, New Age International,

Terpstra, V., Sarathy, R. (1997), **International Marketing**, Seventh Edition, Orlando, Fl.: The Dryden Press.

Ünüsan, Ç., Sezgin, M., (2007). Turizm pazarlaması. Literatürk Yayınları.

Yıldırım, Ali; Şimşek, Hasan (2004), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Yu, Larry. (1999). **The International Hospitality Business, Management and Operation,** The Haworth Pres Inc, London.

MAKALELER

Akcadag, Ozdemir, (2005), "İnsan kaynakları kapsamında 4 ve 5 yıldızlı otel insan kaynakları kapsamında iş tatmini: İstanbulda yapılan ampirik bir çalışma", **Kocaeli Üniversitesi SBE Dergi**, 10(2), S-167-193.

Aktaş, S., Batman, O., (2010), "Efsanelerin turistik çekicilik üzerine etkileri: Profesyonel turist rehberlerine yönelik bir araştırma", **e-Journal of New World Sciences Academy**, 5(4), S-367-395

Andreu, R., Claver, E., Quer, D., (2010), "Entry of Spanish tourism firms into new businesses", **International Journal of Contemporary Hospitality Management, 22(1), S**-7-23.

Bayazıt Hayta, A., (2008),Tourism Pazarlamasında Tüketici Satın Alma Süreci ve Karşılaşılan sorunlar, **Kastamonu Eğitim Dergisi, S-** 31-48

Berbel-Pineda, J.M., Ramírez-Hurtado, J.M. (2011), "Does the foreign market entry mode choice affect export performance? The case of the Spanish hotel

industry", **Journal of Business Economics and Management, 12(2), S-**301-316.

Berbel-Pineda, J.M., Ramirez-Hurtado,J.M., (March 2012), "Issues about the internationalization strategy of hotel industry by mean of franchising", **International Journal of Business and Social Science,** 3(6), S-284-290.

Blomstermo, A, Sharma,D.D., Sallis,J. (2006), "Choice of foreign market entry mode in service firms", **International Marketing Review,** 23(2), S-211-229.

Bouquet, C. Hebert, L.Delios, A., (2004), "Foreign Expansion in Service Industries: Separability and Human Capital Intensity", **Journal of Business Research,** 57(1), S-35-46.

Campbell, A.J. (1996), "The effects of Internal Firm barriers on the Export Behavior of Small Firms in a free Trade environment", **Journal of small Busuness Management,** 34 (3), S-50-58.

Chung, H. F. L., Enderwick, P., (2001), "An investigation of market entry strategy selection: exporting vs foreign direct investment modes- a home-host country scenario", **Asia Pacific Journal of Management,** 18, S-443-460.

Contractor, F., Kundu, S. (1998a), "Modal choice in a world of alliances: Analyzing organizational forms in the international hotel sector", **Journal of International Business Studies,** 29(2), S-325-358.

Coskun, G., (2012), "Sosyal pazarlama ve sosyal parlama karması: Antalya emniyet müdürlüğü komşu kollama projesi örneği", **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergesi**, 10(2), S-226-246.

Cristea A. A. (2012), "History, Tradition and Continuity in Tourism Development in the European Area", **International Journal of Academic Research in**

Accounting, Finance and Management Sciences, 2, Special Issue 1, S-178-186.

Dunning, J. H (1980), "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests," **Journal of International Business Studies,** 11(1): 9-31.

Dunning, J.H., Kundu, S., (1995), "The internationalization of the hotel industry - some findings from a fields tudy", **Management International Review,** 35(2), S-101-133.

Dunning, J.H., (1998). "Location and the multinational enterprise: A neglected factor". **Journal of International Business Studies, 29 (1**), S-45–66.

Dunning, J.H., (2000), "The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of nine activities", **International Business Review**, 9, S-163-190.

Ekeledo, I., Sivakumar, K., (1998), "Foreign market entry mode choice of service firms", **Academy of Marketing Science Journal,** 26(4), S-274-293.

Erramilli, M. K., (1990), "Entry Mode Choice in Services Industries", **International Marketing Review,** 7(5), S-50-62.

Erramilli, M.K., Rao, C., (July 1993), "Service firms international entry mode choice: A modified transaction cost analysis approach", **Journal of Marketing,** 57, S-19-38.

Gauci, D., Hill, R., (2003), "Goods and services differences in television advertising: an Autralian replication", **Australian Marketing Journal**, 11(2), S-34-45.

Gannon, M., (1993), "Towards a composite theory of entry mode choice: the role of marketing strategy variables", **Journal of Strategic Marketing,** 1, S-41-54.

Grönroos, C., (1998), "Marketing services: the case of a missing product", **Journal of Business and Industrial Marketing,** 13(4/5), S-322-338.

Grönroos, G. (1999) 'Internationalization strategies for services', **Journal of Services Marketing 13**: 290-297.

Gürbüz, A., (2012), "Turizmin sosyal çevreye etkisi üzerine bir araştırma", **Teknoloji**, 1-2, S- 49-59.

Head, K., T. Mayer, J. Ries, (Fall 2002) "Revisiting Oligopolistic Reaction: Are Decisions on Foreign Direct Investment Strategic Complements", **Journal of Economics & Management Strategy,** 11(3), S-453-72,

Hennart, J.F., (1989), "Can the "new forms of investment" substitute for the "old forms"? A transaction costs perspective", **Journal of International Business Studies 20, S**-211–234.

Hill, D.J., Gandhi, N., (1992), "Services Advertising: A Framework it its Effectiveness", **The Journal of Services Marketing,** 6(4), S-63-76.

Hymer S H (1970), "The Efficiency (Contradictions) of Multinational Corporations", **American Economic Review,** 60(2), S-441-448.

Javalgi, R. R. G., Martin, C. L., (2007), "Internationalization of services: identifying the building-block for future research", **Journal of Services Marketing,** 21(6), S-391-397.

Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F., (1975), "The internationalization of the firm-four Swedish cases", **Journal of Management Studies**, 12(3), S-305-322

Johanson, J., Vahlne, J.E, (1977), "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", **Journal of International Business Studies**, 8(1), S-23-32

Kumar V., Subramainam V., (1997), "A contingency framework for the mode of entry decision", **Journal of World Business, 32(1**), S-53–72.

Lin, S.M., (2011), "Marketing mix (7P) and performance assessment of western fast food industry in Taiwan: An application by associating DEMATEL and ANP", **African Journal of Business Management**, 5(26), S-10634-10644

Meyer Klaus E., (2000), "Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe," **Journal of International Business Studies**, 32(2), S-357-367.

Oter, Z., Ozdogan, N., (2005), "Kültür Amaçlı Seyahat Eden Turistlerde Destinasyon İmajı: Selçuk-Efes Örneği", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 16 (2), S-127-138,

Peypoch, N., Randriamboarison, R., Rasoamananjara, F., Solonandrasana, B., (2012), "The length of stay of tourists in Madagascar", **Tourism Management** 33(5), S-1230-1235.

Quer, D., Claver, E., Andreu, R., (2007), "Foreign market entry mode in the hotel industry: The impact of country- and firm-specific factors", **International Business Review,** 16(3), S- 362–376.

Rakotomalala, D., Raholimavo, E., Talata, P. & Rajeriarison, E., (2001), "Les amphibiens et reptiles du Parc National de Ranomafana et de la zone forestiere le reliant au Parc National d'Andringitra", **Recherche pour le Developpement, Serie Sciences Biologiques, 17**, S-133–163.

Ramirez-Hurtado, J.M.; Rondan-Cataluna, F.J.; Guerrero-Casas, F.M. and Berbel-Pineda, J.M., (2011), "Identifying the franchisee profiles franchisors prefer", **Journal of Business Economics and Management,** 12(4), S-567-588.

Sarker, M.A.H., Aimin, W., Begum, S., (2012), "Investigating the Impact of Marketing Mix Elements on Tourists Satisfaction: An Empirical Study on East Lake", **European Journal of Business and Management**, 4(7), S-273-283

Tilley, Liz and Woodthorpe, Kate (2011). Is it the end for anonymity as we know it? A critical examination of the ethical principle of anonymity in the context of twenty first century demands on the qualitative researcher. **Qualitative Research**, 11(2), S-197–212.

Ulaş, Dilber, (2004). "KOBİ'lerin yabancı pazarlara açılmada kullandıkları stratejiler", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 6(3), S.179-204.

Ulaş, Dilber, (2004), Çokuluslu şirketlerin ortak girişim stratejisini kullanma ve sonlandırma nedenleri. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi** 59(2), S.151-178.

Ulaş, Dilber, (Bahar: 2008), "AB'ye yönelen doğrudan yabancı sermaye yatırımları ve çok uluslu işletmelerin üretim yeri seçim kararları", **Ankara Avrupa Çal ışmaları Dergisi,** 8(2), S-77-95

Vieites, D. R., (2009), "Vast underestimation of Madagascar's biodiversity evidenced by an integrative amphibian inventory", **Proceedings of the National Academy of Sciences. Doi: 10.1073/pnas.0810821106**.

Welch, L.S., Luostarinen R.K., (1993), "Inward-Outward Connections in Internationalization", **Journal of International Marketing,** 1(1), S-44-56.

Wind, Y., Perlmutter, H., (1977), "On the Identification of Frontier Issues in International Marketing," **Columbia Journal of World Business 12(4),** S-131 - 139.

Yıldırım, Kasım (2010), Raising the quality in qualitative research, **Elementary Education Online,** 9(1), S-79-92.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L., (1985), "Problems and strategies in services marketing", **Journal of Marketing,** 49(2), S-33-46.

Zekiri, J., Angelova, B., (2011). "Factors that Influence Entry Mode Choice in Foreign Markets", **European Journal of Social Sciences,** 22(4), S-572-584

RAPOR VE BELGELER

Bertelsmann Stiftung, BTI (2012) - Madagascar Country Report. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2012.

Central Bank of Madagascar (2011), Etude sur les investissements directs etrangers a Madagascar

Colloque gouvernementale, (May 2005). Note contextuelle sur le « tourisme et developpement rural » a Madagascar

Christian Alexandre (2003), Le Malgache n'est pas une île, Foi et Justice, Série «Soatoavina malagasy – valeurs malgaches »

David Krantz, (01.10.2009), The revolution we're in: Where are we and how did we get here? California travel and Tour commission.

DCPE (1996). Document Cadre de Politique Economique, Madagascar

DECRET N° 2001-027 Portant refonte du décret 96.773 du 03 septembre 1996 relatif aux normes régissant les entreprises, établissements et opérateurs touristiques ainsi que leurs modalités d'application

Document UNESCO de programmation pays (January 2012) : Madagascar 2012 - 2013,

Doing Business in Madagascar: (2011) Country Commercial Guide for U.S. Companies, US commercial sevice department

Doing Business (2013), Economic profile: Madagascar,

Iain T. Christie, D. Elizabeth Crompton (November 2003) ; Republic of Madagascar: Tourism Sector Study, Africa Region Working Paper Series No. 63 (E)

Law no 2007-036 on 14th January 2008 relating to investment law in Madagascar.

Law 95-017 of 25 May 1995 on the code of tourism.

MAP (2007-2012), Madagascar Action Plan.

Madagascar fiscal guide 2011.

Ministere de l'enseignement superieur et de la recherche scientifique: Evolution des diplomés de 2001-2010

Ministere du tourisme 2012, statistique tourisme 2011

Ministry of economy, anual report 2011,2012

Ministry of telecommunication annual report 2011

Mission Economique de Tananarive, (janv. 2007), L ' électricité à Madagascar,

Programme pays pour le travail decent 2010-2013, Madagascar, Juin 2010

Rasamoelina, (March 2012), Croyances et instrumentalisation à Madagascar, Friedrich-Ebert-Stiftung Madagascar

SITO (States In Transition Observatory), November 2011: Country brief – Madagascar

UNEP (2009), Sustainable Coastal Tourism / An integrated planning and management approach.

World bank group, Multilateral Investment Guarantee Agency(MIGA), (January 2007), Snapshot Africa – Madagascar, Benchmarking FDI Competitiveness.

TEZLER

Akyüz, Serap. "**Çok uluslu otel işletmelerinde verimlilik anlayışı: İstanbul örneği**", Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir (2008).

KONFERANS VE SEMİNERLER

Dunning, J. H (1977), "Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach**,**" in The International Allocation of Economic Activity, O. Bertil et al., eds. **Proceeding of Noble Symposium held in Stockholm,** London: Macmillan.

Goedefroit S., (2002), Stratégies patrimoniales au paradis de la nature, in Patrimonialiser la nature tropicale, M.-C. Cormier-Salem et al. (éds.), Editions de l'IRD, **Collection Colloques et séminaires**, 467 p.

ŞİRKET BELGELER

- Accor 2011 annual report
- Accor press kit, Ekim 2012
- Accor brochure, February 2008, "Development made in Accor".
- Fact sheet Accor Hospitality in Africa, February 2012.
- Ibis: Le bien-etre au meilleur prix 2011
- Siteler: <Accorhotels.com>, <ibishotels.com>, <www.ibis.com>, <www.ibishotel.com>, <www.ibisstyles.com>, <www.ibisbudget.com>, <http://www.ibis.com/gb/hotel-6857-ibis-antananarivo-ankorondrano/index.shtml>

GÖRÜŞMELER

Steven (İbis Otel – Antananarivo, Mart 2013).

İNTERNET KAYNAKLARI

Central Intelligence WORLD FACTBOOK, Madagascar: <**https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ma.html**> (Erişim tarihi 20.01.2013).

Composition de l'univers hotelier: <**http://www.hospitality.fr/**> (Erişim tarihi: 07.04.2013)

Free Visa policy: **<http://www.asisten-travel.com/2012/12/madagascar-tourist-visa-remains-free-for-2011>** (Erişim tarihi: 15.01.2013)

Indexmundi: Madagaskar demografik:

<**http://www.indexmundi.com/madagascar/#Demographics>** (Erişim tarihi: 20.01.2013).

Internet Worlds Statistics, 2012:

<**http://www.internetworldstats.com/africa.htm#mg>** (Erişim tarihi: 20.01.2013)

Accor, Afrcan region sales Manager: <**http://www.afrik.com/article8003.html>** (Erişim tarihi: 04.03.2013).

L'Express de Madagascar, (January 17, 2013);

<http://www.lexpressmada.com/5426/telecommunications-madagascar/40158-l-acces-au-telephone-progresse.html> (Erişim tarihi: 12.03.2013)

La Gazette de la Grande İle 18.01.2008 :

<**http://www.lagazette-dgi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=18926:promotion-du-tourisme--bientot-la-3eme-serie-du-film-danimation-l-madagascar-r**> (Erişim tarihi: 02.03.2013);

Tribune de Madagascar 02.10.2008 : <**http://www.madagascar-tribune.com/Le-film-Madagascar-2-pour-booster,9180.html**> (Erişim tarihi: 02.03.2013)

Madagascar ulaşım altıyapı:

<**http://www.geoprimo.com/carte-madagascar-MG.html**>

<**http://www.ambamad-italie.org/infrastructures.html**> (Erişim tarihi*:* 15.01.2013).

Madagaskar seçimi

<http://www.rfi.fr/afrique/20110917-madagascar-feuille-route-sortie-crise-est-signee> (Erişim tarihi: 15.01.2013)

Madagaskar parklar : **<http://www.parcs-madagascar.com/madagascar-national-parks.php?Navigation=25>** (Erişim tarihi: 03.02.2013)

Madagaskar doğa çeşitlik:

<http://www.eoearth.org/article/Biodiversity_in_Africa> (02.02.2012)

<http://www.biodiversitya-z.org/areas/26> (23.02.2013)

Madagaskar'da etkinlikler:

<http://www.iexplore.com/travel-guides/africa/madagascar/festivals-and-events> (Erişim tarihi: 18.04.2013)

<http://www.alibabuy.com/reserver-hotel-madagascar.html> (03.01.2013)

<http://www.champagne-ardenne-export.com/fr/fiches-pays/madagascar/economie-3?convertir_en_pdf=ok> (10.02.2013)

<http://www.ic.keio.ac.jp/en/download/jjwbgsp/1999/1999_4Madagascar.pdf> (Erişim tarihi: 08.01.2013)

<http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs/conseils-par-pays/madagascar-12283/> (Erişim tarihi: 20.03.2013)

<**http://www.strategos.fr/spip.php?page=article-numero&id_article=1003**> (Erişim tarihi: 01.062013)

<**http://www.i-f-t.fr/content/le-tourisme-un-atout-majeur-pour-madagascar**> (02.01.2013)

Rakotondramihamina Jean de Dieu, (1999),:

<**http://www.ic.keio.ac.jp/en/download/jjwbgsp/1999/1999_4Madagascar.pdf>** (Erişim tarihi: 8.01.2013)

<**http://ecoclub.com/blogs/ecotourism-development-and-opportunities-in-western-australia**> 10.04.2013

EKLER

Ek1. Guide d'interview (Semi-structuré)

Nom de l'entreprise:

PARTIE I: Introduction

1. Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette établissement?

2. Combien d'années d'expériences avez-vous dans le service hôtelier?

3. Comment voyez-vous la situation actuelle de l'offre et de la demande dans l'hôtellerie à Antananarivo?

PARTIE II : Motivations à pénétrer le marché Malagasy, stratégie, critères.

4. Pourriez-vous parler un peu de la chaine Accor et ibis?

5. Qu'est ce qui a motivé la chaine Accor à s'implanter à Madagascar?

6. Quelle stratégie avait été choisie pour pénétrer le marché Malagasy? Pourquoi?

7. Quelles sont les facteurs qui ont été considéré pour la prise de cette décision?

PARTIE II: Marketing mix de l'hôtel

8. Quelles sont les produits et services offert par votre établissement?

9. Quelles stratégies adoptez-vous pour se différencier de vos concurrents concernant le prix et promotion?

10. Qui sont vos concurrents directs et quel est votre position actuelle sur le marché?

11. Quels canaux de distribution utilisez-vous le plus?

12. Quels types de clients vous ciblez dans ce marché?

13. Comment procédez-vous pour assurer la qualité de votre offre?

14. Comment trouvez-vous le succès actuel de l'hôtel? Taux d'occupation?

PARTİE III : Les problèmes rencontré et prévisions futur du marché

15. Quels sont les principaux problèmes qui influencent la prospérité de votre établissement et le secteur en général?

16. Que trouvez-vous de manquantes dans l'action promotionnelle faite par l'Etat Malagasy?

17. Comment voyez-vous le marché du tourisme à Madagascar dans les prochaines années qui viennent?

Ek2. Yarı-yapılandırılmış Mülakat Formu (Türkçe çeviri)

Şirketin adı:

BÖLÜM I: Giriş

1. Ne zamandan beri bu şirkette çalışıyorsunuz?

2. Otel sektöründeki deneyiminizden biraz bahseder misiniz?

3. Günümüzdeki Antananarivo'yu otel sektöründe arz ve talep açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?

BÖLÜM II: Madagaskar'a Giriş Nedenleri, Giriş Stratejisi, Ölçütleri

4. Accor zinciri ve ibis'ten kısaca bahseder misiniz?

5. Accor'un Madagaskar'a girme nedenleri nelerdir?

6. Madagaskar pazarına girişimde hangi strateji kullanılmıştır? Neden?

7. Bu stratejinin seçilmesinde ne gibi faktörlere dikkat edilmiştir?

BÖLÜM III: Otelin Ürün ve Hizmetlerin Pazarlaması

8. Otelin sunduğu ürün ve hizmetler nelerdir?

9. Fiyat ve tutundurma açısından hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?

10. Pazarda direkt rakibiniz kimlerdir? Pazarda pozisyonunuz nasıl?

11. Hangi dağıtım kanallarını daha çok kullanıyorsunuz?

12. Bu pazarda hangi müşterilere daha çok odaklanıyorsunuz?

13. Hizmet kalitesi temin etmek için nasıl çalışıyorsunuz?

14. Günümüzdeki ibis otelinin başarısını nasıl değerlendiriyorsunuz? Doluluk oranı ve karlılık açısından?

BÖLÜM III: Engelleyen faktörler ve pazarın gelecekteki gelişmesi

15. Bu sektörde, özellikle işletmenizi engelleyen faktörler nelerdir?

16. Madagaskar Hükümetinin teşvikleri ile ilgili en önemli eksiklikleri nelerdir?

17. Madagaskar turizm pazarını önümüzdeki yıllarda nasıl görüyorsunuz?

Ek3. Accor Otellerinin Dünya Genelindeki Dağılımı

Otel markaları	Türler	Ülkeler	Otel sayısı	Oda sayısı
SOFITEL	Lüks	38	120	30,837
Pullman	Yüksek sınıf	22	68	20,413
MGallery		21	50	5,567
NOVOTEL	Orta sınıf	60	396	74,520
NOVOTEL Suite		8	29	3,620
Mercure		51	724	88,174
Adagio		7	88	9,710
Ibis	Ekonomik	53	957	117,171
Ibis Styles		15	166	14,414
Ibis budget		23	528	47,488
Hotel F1		1	240	18,055

Kaynak: **Accor Press Kit, October 2012., S-8-9**

Ek4. Accor Hospitality, Konaklama Ülke Dökümü, Afrika[141]

ÜLKELER	**OTELLER (markalar ve sayıları)**
Cezayir	5 (1 Sofitel, 1 Mercure, 3 İbis)
Benin	2 (1 Novotel, 1 İbis)
Burkina Faso	1 Mercure
Kamerun	1 İbis
Çad	1 Novotel
Mısır	18 (6 Sofitel, 1 Pullman, 4 Novotel, 6 Mercure, 1 Coralia Club)
Ek. Ginesi	3 (2 Sofitel, 1 İbis)
Gana	1 Novotel
Gine Konakri	1 Novotel
Fil Dişi Sahili	4 (1 Pullman, 1 Novotel, 2 İbis)
Madagaskar	1 İbis
Mauritus	2 Sofitel
Fas	31 (5 Sofitel, 1 Pullman, 1 MGallery, 1 Novotel, 3 Mercure, 1 Suite Novotel, 3 Coralia Club, 16 İbis, 1 ibis *budget*)
Nijerya	3 (1 Mercure, 1 Novotel, 1 İbis)
Reunion Adası	3 (1 Novotel, 2 Mercure)
Güney Afrika	27 (23 Formula1, 4 Mercure)
Senegal	2 (1 Pullman, 1 Novotel)
Togo	2 (1 Mercure, 1 İbis)
TOPLAM = 18 Ülkede 109 otel	

[141] Fact sheet Accor Hospitality in Africa, February 2012

Ek5. Madagaskar Turizm Haritası



Kaynak: **Ministry of tourism, 2013**

ÖZET

Bu tezin ana amacı uluslararası otel zincirlerinin Madagaskar turizm pazarına girişimlerinde kullanabilecekleri uygun giriş stratejilerini tespit etmek ve öneriler sunmaktır. Bir örnek olay çalışmasına dayalı nitel araştırma kullanılmıştır ve veri toplama, şirketin yetkili kişilerden birisi ile telefonla yarı-yapılandırılmış mülakat form temel alarak yapılmıştır.

Tezin birinci bölümü uluslararasılaşma teorilerine, hizmet işletmelerinin özellikleri ve firmaların yabancı pazarlara giriş nedenlerine odaklanmıştır. İkinci bölümde ise, otel zincirlerinin yabancı pazarlara giriş stratejilerine ve Madagaskar pazarında dikkate alınması gereken faktörlere ayrılmıştır. Son olarak üçüncü bölümde, Accor zincirinin Antananarivo'daki Ibis otel örnek olayında Madagaskar pazarına girerken kullandığı pazara giriş stratejileri, bu stratejileri seçmesinde dikkat ettiği kriterler ve Madagaskar pazarında ürün ve hizmetlerinin pazarlamasını tarif etmesi ve incelemesi olayı işlenmiştir.

Sonuç olarak, uluslararası otel zincirlerinin Madagaskar pazarına uygun giriş stratejileri olarak: franchising, yönetim sözleşmesi veya ülkede bir ortak bulup ortak girişim oluşturmak olarak önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Pazara giriş stratejileri, Uluslararasılaşma, Otel zincirleri, Madagaskar turizm pazarı

ABSTRACT

The major objective of this thesis is to identify and propose suitable entry strategies for international hotel chains in Madagascar's tourism market. A qualitative research based on a case study was employed and the data was collected mainly during semi-structured interviews by telephone with a key-person in the company.

The first part of the thesis focused on internationalization theories, the characteristics of service firms and firm's motives to enter in foreign markets. The second part especially dealt with the market entry strategies of hotel chains in a foreign market and the factors that should be taken into consideration in Madagascar's tourism market. Finally in the third part, a case study of Accor chain's hotel Ibis in Antananarivo was undertaken in order to study and describe its entry strategies, the criteria which were taken into consideration when choosing those strategies and how they market their product and services in Madagascar.

By way of summing up this study the following were proposed as appropriate entry strategies for international hotel chains to enter in Madagascar's market: franchising, management contract or establish a joint venture with a local partner.

Key Words: Market entry strategies, Internationalization, Hotel chains, Madagascar's tourism market.