

# SEP PLANLAMASI: TURİZM SEKTÖRÜNDE BAŞARIYA ULAŞTIRAN STRATEJİ (\*)

**Daniel FİCSHER**

**Çev: Ahmet ERTEKİN**

*Student der Verwaltungswissenschaften der  
Universität Konstanz*

SEP (Strategische Erfolgspositionen), İşletme yönetimi aracıdır, bu yöntem St. Gallen Turizm Yüksekokulu tarafından gündeme getirilmiştir. Ana amacı işletmedeki gelişme ve büyümeyi sağlam bir temele oturtmaktır. Bilindiği gibi, işletmeler, piyasada büyük bir rekabet ve bazı zamanlarda dar boğazlarla karşılaşmaktadırlar; pazarın ortaya koyduğu uyulması gerekli koşullar, bütçe yetersizliği, çevre kirliliği vb. SEP planlamasında, kısa vadede başarıya ulaşma yerine, uzun vadede işletmenin varlığını güvence altına almak için üretilmesi gereken stratejilerin ve uygun organizasyonun oluşturulması söz konusudur.

Turizm işletmeciliği, yavaş yavaş modern yönetim tekniklerini kullanmaya başlamıştır. Bu teknikler, başlangıçta yalnızca büyük turizm işletmeleri tarafından benimsenmektedir. Uluslararası konaklama işletmeleri, büyük tur operatörleri gibi.)

(\*) "Mit Strategie in die Zukunft", *Der Fremdenverkehr*, pp. 14-17,

Modern yönetim tekniklerinin yaygınlaşmamasının nedenleri şunlardır:

- Turizm işletmelerinin küçük işletme yapısına sahip olmaları,
- Uygulamaya dönük işletmecilik seminerlerinin azlığı,
- Turizmin, aniden ve şiddetli gelişmesinden dolayı göze batmayan işletme yanlışlıkları,
- Yeni teknikleri kullanmada yeterli bilince ulaşılmamış olması ve yeni tekniklerin kullanılmasından çekinilmesi.

Yukarıdaki nedenlerin yorumlanması bize, yönetim tekniklerinin eksikliğini göstermektedir. Turizm işletmelerinde belirli bir yönetim tekniğinin kullanıldığından da söz etmek olası değildir. Günümüzde kullanılan sistemler, karma ve belirli bir kurama oturmamıştır turizmde. Diğer sektörlerde olduğu gibi, turizmde de uzun vadeli planların yapılması gerekmektedir, ancak yapılmıyor. Turizm sektöründe, geleneksel işletmelerde kullanılan uzun vadeli planlamanın da kullanıldığı söylenemez. Buradan çıkan sonuç; turizm sektöründe itici bir gücün eksik olması ve St Gallen SEP planlamasının da kullanılmamasıdır. Kullanılmayan bir teknik neden üretiliyor? sorusu karşımıza çıkıyor bu aşamada. Bizim düşüncemiz; yönetim sistemleri araştırmalarından vazgeçilmemesi yönündedir; yapılacak olan bu çalışmaların kullanıma elverişli duruma getirilmesidir. Bu makalenin amacı; SEP'in turizm sektörü için uygun olup olmadığını ortaya koymaktır.

## TURİZMDE SEP PLANLAMASI

SEP'in üretilmesinin nedeni, yönetim stratejisindeki bazı eksiklikleri ortadan kaldırmaktır.

Pümpin (\*)'e göre; herhangi bir yönetim, SEP planlamasını kullanma yeteneğine sahip, rakiplerine karşı daha fazla başarılı olmak ve bunun yanında da uzun vadeli başarılar elde etmek istiyor ise, aşağıdaki üç koşulu yerine getirmesi gerekir:

SEP planlaması, rakipler tarafından öğrenilmemelidir. Yani, SEP planlamasının kişisel ve garantili bir planlama olması, rakipleri de aynı başarıya ulaşmaya ve aynı uygulamayı kullanmaya zorlar.

• SEP planlaması, geleceği olan belirli ekolojik ve pazar unsurlarına dayanmalıdır. Buradaki sorun, gelecekte rol oynayabilecek unsurları belirlemektir.

• SEP planlaması genelde uzun vadeli programlarda başarıya ulaşılmasını sağlar. Kısa vadeli kâr oranını artıran uygulamalara strateji denilemez.

Pümpin'in yukarıdaki görüşlerinin ana hatları şu şekilde özetlenebilir: Başarıya ulaşmak için, çok değişik ve sürekli modern yönetim teknikleri kullanmak gerekmiyor; pazardaki gelişmeye dayanarak kendi pozisyonunu sürekli belirlemek gerekiyor. Böyle bir uygulamada, hissedarların kişisel görüşlerine dayanarak değil de, işletme yönetim sorumluluklarına dayanmak gerekmektedir. Bu tekniğin, rahatlıkla turizm

(\*) Pümpin, *St Gallen Turizm Yüksekokulu'nda öğretim üyesidir.*

sektörünün de kullanılabilmesi için bu sektörün özelliklerini tanımak gerekmektedir.

### TURİZM SEKTÖRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Turizm ürününün özellikleri;

- Turizm hizmeti tamamlayıcıdır,
- Değişmeyen, geleneksel ünitelerden oluşur.
- Tam bir hizmet sektörüdür, ürün önceden hazırlanamaz,
- Sezona bağlıdır,
- Çeşitlidir.

Turizm ürününün özellikleri yönetim planlamasını şu şekilde değiştirmektedir.

• Turizm hizmeti sunanların hizmet anlayışları işletme işiyle sınırlıdır ama aynı zamanda müşteriye karşı sorumludurlar. Bu karışık ortam, her yerde ve düzeyde aynıdır ve bunun için sistemli bir işbirliğine girmek gerekir.

• Turizmde yönetimin hareket etkinlik özgürlüğü kısıtlıdır. Örnek: Kuruluşun kurulabileceği yerler kısıtlıdır.

• Turizmde etkinlik gösteren insanların rolü çok önemlidir.

• Turizm talep konjoktörü inip-çıkan bir özellikte yapı gösterir. Arz kapasitesi sınırlıdır.

### TURİZMDE SEP PLANLAMASI

Turizm SEP planlaması, Pümpin'e göre iki gruptan oluşur.

**a) Kuruluş içinde (intern) SEP:** Eğer kuruluşu uygun bir SEP planlaması yaratılırsa ve denetlenirse, kuruluşta hizmet gören kişiler SEP'in uygulamasına önem verirler. SEP anlayışı, örnek olarak şunlar olabilir.

-Servis kalitesinin iyi olması vb.

-Herhangi bir hizmete ağırlık vermek.

**b) Kuruluş Dışında (Extern) SEP:** Bütün çevrenin, hizmet veren kuruluşların birbirine bağlı olmaları, birbiriyle koordineli ve üniteli pazarlamaya girmelerini gerektiriyor. Bu merkezi pazarlama, hür kuruluşun bir dışı uygun SEP planlaması gerektirir. Bu nerelerde olabilir?

-Sağlık ve dağ turizmi gibi alanlarda.

-Uludağ dinlence, temiz hava ve kayak tesisleri SEP planlamasına konu alınabilir.

Kuruluşların içe ve dışı dönük SEP planlamaları her zaman için denetim ve koordine içinde olmaları gerekir.

Turizmde, sanayi sektöründe olduğu gibi, SEP'in kullanılması çok zaman almaz ve SEP'in turizmde yalnızca uzun vadeli olarak kullanımından çok orta vadeli planlaması rekabet gücünü artırır.

Aşağıda, SEP planlaması sınıflandırmasının en uygun olanı görülmektedir:

• Ürün ve hizmete dönük SEP:

- Müşterinin gereksinimlerini anlamak için gereken yetenek
- Pazarda doğan gereksinmeyi karşılaması için hizmet verebilmek.

• Pazara dönük SEP:

- İşletmenin pazardaki payı
- İmaj
- Belli bir yöredeki pazar payı

• İşlevsel SEP:

- Ürünle hizmet arasındaki kalite dengesi
- Pazarlama (reklam, satış özellikleri)
- Yeni üretim
- Meteryal ve alış-veriş
- Finansal
- Personel
- Organizasyon (Sistem üretmek)
- Yönetim (yönetim geliştirme)

Bu iki sınıf SEP planlamasının (içsel ve dışsal) zor bölümü, dışı dönük olanıdır. Bu nedenle, SEP planlamasının dışı dönük olanını bir örnekle açıklayacağım.

Bir turizm yöresinde SEP planlamasının genel yaklaşımı temelde büyük konularda üç ayrı düzeyde söz konusu olur.

**1. Derecede SEP:** Bir yörenin 1. derecedeki SEP planlaması çevre üzerinde olur. Çünkü bu çevreyi iyice araştırmak ve bilmek gerekmektedir. Kendi özellikleriyle turistik yöre kendini pazarlayabilir. 1. derecede SEP'in hedefi, o doğal güzellikleri korumak ve turistlerin orta ve uzun vadeli kullanımına sunmaktır.

**2. Derecede SEP:** Yönlendirme görevi yapar. Belirli analizlerden sonra, o yöreye nasıl bir turist topluluğunun geleceğini açıklar ve böylece, ne türde uzun vadeli teşvik önlemleri uygulanabileceğini ortaya çıkarır. Örneğin, Uludağ'da ağırlık aile turizmine verilecek ise, bir aile seyahat planlaması yapmak gerekir.

**3. Derecede SEP:** Bu SEP; 1. derecede ve 2. derecede SEP'leri destekler. Örneğin bir turistik yörede yapılabilecek çalışmalar,

- tanıtım, yöresel halk ile adaptasyonu kolaylaştırılmalı,
- yörel halkın kendi geleneklerine karşı bilgi edinmesini sağlamak ve komplekse kapılmasını önlemek,
- anket çalışmaları ile turistin isteklerini belirlemek amacıyla yapılmalı,
- çocuklu aileler için arz yaratılmalı.