

VERİMLİ BİR OTEL İŞLETMESİ İÇİN ÖNEMLİ BİR PAZARLAMA FAALİYETİ..

Otel işletmelerinde içsatışların önemi ve artırılması

FEVZİ OKUMUŞ

Talebin sürekli değişkenlik gösterdiği ve özellikle azaldığı dönemlerde talep ve satış artırıcı acil önlemlere gerek duyulmaktadır. İçsatışları artırma çalışmaları bu dönemlerde oldukça olumlu sonuçlar verebilecek önemli bir pazarlama ve satış geliştirme metodudur. İçsatışları arttırmanın önemini ve avantajını kavrayan ve ilgili metod ve uygulamaları başarıyla yürüten otel yöneticileri karşılaştıkları krizleri aşabilecek ve işletne hedeflerine daha kolay ulaşabileceklerdir. Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde içsatışları arttırma çalışmalarının önemini ve avantajlarını vurgulamak ve temel içsatış metodları hakkında uygulamaya yönelik ayrıntılı bilgi vermektir.

1. Tanım

İçsatışların arttırılması, müşterilerin otele geldikten sonra onlara otelde sunulan ve faydalanabilecekleri tüm mal ve hizmetler hakkında doğru ve gerçekçi bilgi vermek ve tüm bu mal ve hizmetleri kullanmaları için teşvik etmektir (Roberts, 1993).

Bir başka tanımda ise; müşterilere geldikleri için teşekkür etmek, oteli her yönüyle tanıtmak ve bilgi vermek, müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda mal ve hizmet üreterek satış yapmak, müşteriler otelden ayrılırken ikinci bir rezervasyon yapmaya ve müşterilerin oteli tavsiye etmelerini sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmak şeklinde açıklanabilir (Cofinan, 1980).

Birçok otel müşterisi, kapıdan girerken saygı ve güler yüzle karşılandığını fakat otelden ayrılırken aynı saygı ve güler yüzle uğurlanmadıklarından yakınmaktadır. Bu durum bize bu işletmeler-

de etkin çalışmaların olmadığını gösterir. Oysa içsatışlar müşteriler ile otel arasında nihai bir bağlantı olup, eksikliği ve yetersizliği halinde, yapılan diğer tüm pazarlama ve satış artırma çalışmaları da etkisiz kalır (Crissy ve Diğerleri, 1982).

Sonuç olarak içsatışları arttırma çabaları, otel ile müşterileri arasında iyi bir fırsat ve bağlantı olup, otelin faaliyetleri ve hizmetleri hakkında doğru bilgi vererek müşterileri bu mal ve hizmetleri kullanmaya teşvik etmek; ve bütün bu çalışmaların sonucu müşteri memnuniyetini sağlamak ve satışları arttırmak olarak tanımlanabilir.

2. İçsatışları arttırmanın önemi ve avantajları

Ülkemizde karşılaşılan ekonomik ve sosyal krizler turistik talebi olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu aşamada otel işletmeleri hizmet kalitelerini düşürmeden maliyetleri kontrol etmek ve içsatışları arttırmak durumundadırlar. İçsatışların arttırılması da müşteri başına düşen satış oranının yükseltilmesi ile sağlanır.

Temiz ve çekici bir oda, leziz ve kaliteli yiyecek-içecek hizmetini hemen hemen bütün otel işletmeleri sunmaya çalışmaktadır. Başarılı olmak, daha fazla satmak ve kazanmak için beklenenden daha fazlasını sunmak gerekir. Bu da içsatışların arttırılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasından geçer (Link, 1989).

Etkin ve başarılı bir içsatış arttırma çalışması, otelin gelirlerinin ve kârının artmasını, müşterilerin korunması ve tatmini, personelin eğitimi ve motivasyonu, standartları yükselmesi (kaliteli hizmet üretimi) ve etkin pazarlama ve

ABSTRACT

THE IMPORTANCE OF INTERNAL SALES FOR THE HOTEL INDUSTRY

This article is concerned with internal sales promotion in hotels and it can also be considered for restaurants, bars and other food and beverage establishments. Hotel operators do not spend considerable time and funds for both the external and internal marketing and sales methods although they commonly claim for the negative changes in demand. Internal sales studies may be one way to change this situation and increase the sales. This study aims to emphasize the importance of main internal sales methods for hotels. In the first part of this study internal sales is defined. Secondly its importance and advantages are explained and emphasized. Finally the main internal sales promotion methods are discussed and explained.

Fevzi Okumuş, Muğla University, Muğla, Turkey.

Fevzi Okumuş, Muğla Üniversitesi'nde araştırma görevlisidir ve şu anda İngiltere'de Oxford Brookes Üniversitesinde lisansüstü çalışmalarını yürütmektedir.

halkla ilişkiler avantajlarını beraberinde getirir (Roberts, 1993; Link, 1989).

2.1. Satışların ve kârın artması

Otelinizden maksimum derecede gelir elde edebiliyor musunuz? sorusuna verilecek cevap genelde "hayır" olacaktır. Çünkü her zaman daha fazla kazanma imkanı vardır. "Müşteriler fazla harcama yapmak istemiyorlar ya da bizim müşterilerimiz zengin değil" yaklaşımlarından ziyade acaba "biz otelde ürettiğimiz mal ve hizmetleri yeterince pazarlayıp satabiliyor muyuz?" diye düşünülmalıdır. Bir müşteriye fazladan bir kola, şarap, salata, aperatif, kahve ve likörün satılması veya ikinci bir rezervasyonun yapılması başlangıçta basit ve küçük bir oran olarak görülebilir, fakat bu oran dikkatlice incelendiğinde gün, hafta ve yıl hesaplamalarında önemli bir yekün tuttuğu görülecektir.

Örnek olarak 200 odalı ve ortalama % 70 doluluk oranı ile çalışan bir otel, günde ortalama 140 müşteriye hizmet verecektir. Her müşteriye fazladan 50.000 TL. satış otele günlük 7.000.000 TL; aylık 210.000.000 TL; yıllık ise yaklaşık 2.5 milyar TL. civarında gelir sağlayabilir. Bu gelirin sadece bir günde fazladan satılan bir şişe içkiden veya bir porsiyon yemekten sağlandığı unutulmamalıdır.

2.2. Müşterilerin korunması ve memnuniyeti

İçsatisların artırılması çalışmalarını sadece satışların artırılması anlamına gelmeyecek, müşterilerin korunması ve memnun edilmesi anlamına da gelir.

Birçok müşteri otel ve restoranlarda kendileriyle yeterince ilgilenilmeyip, hizmet ve ürünler hakkında detaylı bilgi verilmemişinden yakınmaktadır. Bazen içmek ya da yemek istendiği halde sorulmadığı için verilmeyen siparişler, oteldeki eğlence ve aktivitelerden haberi olmadığı için dışarıya çıkan müşteriler otel işletmeleri için içsatis artırıcı çalışmaların gerekliliğini gösterir.

Otelden memnun ayrılan müşterinin otele tekrar geleceği kesin olmamakla beraber, otelden memnun kalmayan müşterilerin otele tekrar gelmeyeceği açıktır. Müşteriler her zaman kalite ve fiyat konusunda dikkatlidirler ve ödediklerinin karşılığını almak isterler (Roberts, 1993).

Otel işletmelerinde yapılacak etkin içsatis arttırma çalışmaları ile müşterilerin bir sefer değil sürekli geleceği ve aynı satışların tekrar yapılacağı düşünülür. Amaç, müşterilerin korunması ve memnun edilerek işletmeden ayrılmasını sağlamaktır. Memnun müşteriler harcamalarını arttırdıkları gibi, otelden ayrıldıktan sonra da otelin gönüllü pazarlama ve halkla ilişkiler temsilci haline gelirler.

2.3. Personelin eğitimi ve motivasyonu

Personelin performansı otelin başarısında önemli faktörlerden biri olup, hizmet kalitesi ve satış oranlarıyla da doğrudan ilgilidir. İçsatisları arttırmak isteyen otel yöneticileri personeli gerek iş konusunda, gerekse satış konusunda eğitmek ve motive etmek zorundadırlar. Yapılacak eğitim ve motivasyon çalışmaları ile personel işi ile ilgili görev ve sorumlulukların yanında oteli pazarlama ve tanıtma faaliyetlerine de girecektir. Personelin eğitimi ve motivasyonu içsatisları arttırmanın yanında, müşteri memnuniyetinin sağlanması, kaliteli hizmet üretimi ve maliyetlerin kontrolü gibi avankaları da beraberinde getirecektir.

2. Standartları yükseltmesi (Kaliteli servis)

İçsatisların artırılmasını düşünen ve planlayan bir otel yönetimi nerede, nasıl, kime, ne zaman gibi sorulara yanıt arayacak ve otelde üretilen ve sunulan mal ve hizmetlerle ilgili analizler yapacaktır. Bütün bunların sonucunda tespit edilen eksik ve zayıf yönleri gidermeye yönelik tedbirler alınacaktır. Bu tedbirler yeni araç-gereç ve malzeme alımı olabileceği gibi, personelin eğitimi, motivasyonu ve örgütlenmesi de olabilir.

İçsatis arttırma çalışmaları, otele ile müşterileri arasındaki en son bağlantı olup, müşterilerin otelde sunulan tüm mal ve hizmetler hakkında bilgilendirilmesi ve bütün mal ve hizmetleri kullanmaları için teşvik edilmesi ve yönlendirilmesi faaliyetlerininin toplamadır.

Bütün bu çalışmaların sonucunda otelin sunduğu mal ve hizmetlerin standartında yükselme olacak ve kaliteli servis imajı yerleşecektir.

3. Otel İşletmelerinde İçsatis Arttırma Metodları

İçsatisların arttırılmasının önemi ve avantajları daha önceki bölümde açıklandı. Başlangıçta içsatisları arttırmak basit ve kolay görünebilir. Fakat burada otel yöneticilerinin dikkat etmesi gereken bazı önemli hususları ve tedbirler bulunmaktadır (Dube ve Diğerleri, 1994; Makens, 1986; Nykiel, 1989; Roberts, 1993; Link, 1980). Dikkat edilmesi ve alınması gereken bazı önemli tedbirler aşağıda sıralanmıştır.

- Otel işletmeleri iç ve dış pazarlama ve satış çabalarını beraberce yürütmelidirler. Sadece birinin yapılması yeterli değildir.

- İçsatis arttırma çalışmaları otel yönetimi ve pazarlaması konusunda geniş bilgi ve deneyimi gerektirir.

- İçsatis arttırma çalışmalarının başarısı planlama ve ekip çalışmasına dayanır.

- Otelin sınıfı, kurulu olduğu yer, kapasitesi, müşteri tipi, zaman, maddi imkanlar, personelinin kalitesi içsatisların başarısıyla doğrudan ilgilidir.

- İçsatisların arttırılması çalışmalarında müşterilerin korunması ve memnun edilmesi gözden kaçmamalı, müşterilerin memnun edilerek tekrar gelmeleri amaç edinilmelidir.

- Personelin seçimi, eğitimi ve motivasyonuna gereken önem verilmeli, motivasyon çalışmaları sürekli hale getirilmelidir.

- Ayrıntılar gözden kaçmamalı ve teknolojik ve sektörel yenilikler takip edilmelidir.

Otel işletmelerinde kullanılacak içsatis arttırma teknikleri; satış planlaması, süsleme ve sergileme, departman satışları ve son olarak personel eğitimi ve motivasyonu olarak sıralanabilir. Aşağıdaki metodlar sırası ile açıklanmaktadır.

3.1. Satış planlaması

İçsatisları arttırmanın ilk aşaması, otelin ya da her departmanın hangi hizmet ve malları üretip sunduğunun belirlenmesidir (Link, 1989). Burada yapılacak şey, oteli hiç tanımayan bir müşteri gibi yaklaşarak nerelerde hangi satışların yapıldığı, ilgili mal ve hizmetlerin satış oranları ve müşteri memnuniyet dereceleri araştırılır. Nerede, ne zaman, kime, kim nasıl sorularına gerçekçi cevaplar aranır (Greene, 1986).

Otel yöneticileri bu aşamada SWOT analizlerinden de yararlanabilirler. SWOT analizleri, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını belirleyip gelecekte işletmenin karşılaşılabileceği fırsatların ve tehlikelerin tahmin edilmesi ve bütün bu çalışmaların sonucunda gerekli önlemlerin alınmasıdır.

Yukarıda belirtilen bütün bu çalışma ve analizlerin sonucunda otel yönetimi içsatisları arttırmak için nelerin yapılabileceği konusunda fikir sahibi olacak ve bunlar için gerekli planlar hazırlayacaktır. Dikkatli ve etkin bir içsatis planı iç ve dış faktörleri göz önüne alır ve bütün aşamaları sırasıyla tesbit eder ve uygular. Etkin bir içsatis planı sırasıyla problemlerin, amaçların ve hedeflerin tesbiti, bunlara yönelik çözüm önerileri, uygulama planlarının açıklanması, metodların tesbiti, denenmesi ve geliştirilmesi ve son olarak da işletmeye ve departmanlara adapte edilmesini içerir. Örnek bir içsatis arttırma planı aşağıda verilmiştir (Robert, 1993).

3.2. Tanıtım ve Sergileme

Otel işletmelerinde içsatisların arttırılması için tanıtım ve sergileme imkanlarından değişik şekillerde faydalanılır. İlgili faaliyetler otelde sunulan servis ürünlerinin gösterime, paketlenmesine ve sunumuna azami derecede önem verilmesi olarak tanımlanabilir (Kotas, 1975).

Yapılan bu faaliyetler daha çok müşterilerin duyu organlarına yönelik olup, otelde sunulan hizmet ve ürünlerin çekici ve daha kolayca hatırlanabilir şekilde

Ürün analizleri, planlama, tanıtım ve sergileme, departman satışları ile personelin eğitimi ve motivasyonu, başlıca içsatis arttırma teknikleridir.

TABLO 1: ÖRNEK BİR SATIŞ ARTTIRMA PLANI

AŞAMA	→	AÇIKLAMA VE TEDBİRLER
Tanımlama	→	Problemlerin, amaçların ve hedeflerin tanımı
↓		
Çözümler	→	İlgili tedbir ve çözümlerin belirlenmesi
↓		
Planlama	→	Amaç ve hedeflere yönelik planların yapılması
↓		
Metodlar	→	Gerekli metodların tesbiti
↓		
Deneme	→	Metodların denenmesi
↓		
Getirme	→	Metodların geliştirilmesi
↓		
Adaptasyon	→	İşletmeye ve departmanlara adaptasyonu

sokulması amaçlanır. İsim, ilginç mimari yapı, dekor, gösterim, müzik, eğlence programları bu tür çalışmalara örnek verilebilir (Crissy ve Diğerleri, 1982).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi tanıtım ve sergilemedeki amaç, oteldeki hizmet ve ürünleri tanıtmak, bu hizmet ve ürünleri kolay ulaştırılabilir ve çekici hale getirmek ve müşterilerin duyu organlarına hitap ederek onları teşvik etmektir.

Müşterilere verilen broşürler, otel içindeki uygun tanıtım levhaları ve standları, asansöre konulan tanıtım ve reklamlar, otelin amblemi olan kalem, küllük, kibrit, kartlar, havlular ve çekici fotoğraflar bunlara örnek verilebilir. Yine restoranda ve barlarda hazırlanan yemek ve içki büfeleri, salata, yemek ve tatlı arabaları diğer tanıtım ve gösterim çalışmaları olup, içsatışları arttıran faktörlerdir. Bütün bunlara ilaveten müşterilerin dolduracakları değerlendirme formları bu konuda önemli ipuçları verebilir (Kotas, 1975).

Otel yöneticileri sunuş, tanıtım ve gösteri konusunda aşağıdaki hususlara dikkat etmeleri gerekir (Roberts, 1993; Kotas, 1975).

- Gösteri ve tanıtım araçları belirgin ve kesin amaçlara göre planlanıp hazırlanmalıdır.

- Yapılan çalışmalar bilgi verici, çekici, açık ve profesyonelce düzenlenmelidir.

- Müşteri ihtiyaçları göz önüne bulundurularak kaliteye önem verilmelidir.

- Teknolojik yeniliklerden faydalanılmalı ve ilgili tanıtım ve gösteri araçları sürekli yenilenmelidir.

Otel personelinin bu konudaki ilgi ve becerisi, bu çalışmaların kalitesini ve başarısını sağlayacaktır. Personelin tutum ve davranışları, giyimi ve temizliği de bir çeşit tanıtım ve sergileme faaliyeti olduğu unutulmamalıdır.

Burada yapılması gereken, her otelin kendi imkanlarını göz önünde bulundurarak otel içinde tanıtım ve gösteri çalışmaları yapmalarıdır. Her departman kendi alanıyla ilgili tanıtım ve gösterim çalışmalarını rahatlıkla planlayıp, yerine getirebilir.

3.3. Departmanlardaki satışları

Departman satışları her departmanın kendi çabalarıyla satışlarını arttırmaya çalışması ve diğer departmanların da ilgili departmana yardımcı olmaları şeklinde tanımlanabilir. İçsatışların arttırılmasına bütün departmanlar doğrudan ya da dolaylı olarak katılması gerekmektedir. Kuşkusuz bütün personelin ve departmanların inandığı ve desteklediği bir içsatış çalışması kısa sürede başarılı sonuçlar verecektir (Makens, 1986).

Otelde, genel müdür ya da üst düzey otel yönetiminin satış arttırma çalışmalarına olan ilgisi ve desteği, çalışmaların başarısı açısından zorunludur. Çünkü verilen bu ilgi ve destek bütün personele ve departmanlara ulaşacak ve onları yönlendirip, motive edecektir. Ayrıca otel yönetiminin plan, program ve problem-

Talebin sürekli değişkenlik gösterdiği ve özellikle de azaldığı dönemlerde talep ve satış arttırıcı acil önlemlere gerek duyulur. İçsatışları arttırma çalışmaları bu dönemlerde oldukça olumlu sonuçlar verebilecek önemli bir pazarlama ve satış geliştirme yöntemidir.

lerle ilgili denetim ve tasviyeleri de çalışmaların sürekliliği ve etkinliğini sağlayacaktır.

Aşağıda önbüro, yiyecek-içecek departmanları ve çapraz satışlarla ilgili iç-satış artırma çalışmaları açıklanmaktadır.

3.3.1. Önbüro departmam

Önbüro departmanında değişik metod ve tekniklerle içsatışlar artırılabilir. Etkin ve profesyonelce çalışan ve yönetilen bir önbüro departmanı, içsatışları önemli derecede artırabilir. Müşterileri ilk karşılayan ve son defa de onları yolcu eden, önbürodur. Otel ile ilgili birçok soru, istek ve rezervasyonla öncelikle önbüro çalışanları ilgilenir. Önbüronun çalışanlarının yetersizliği ve başarısızlığı, odaların boş kalmasının yanında restoranın, barların ve diğer departmanların da boş kalmalarına sebep olacaktır (Nathan, 1982; Taylor, 1988).

Önbüro departmanı sipariş alan ve rezervasyon yapan bir departmandan ziyade bir satış ve pazarlama departmanına dönüştürülmesi gerekir. Açıkcası, önbüro departmanı müşterilerin satın alma karar sürecini olumlu olarak etkileyebilmeli ya da yönlendirebilmelidir.

Otele rezervasyonsuz gelen veya telefonla arayan müşterilerin istek ve beklentilerini kısa sürede analiz edip ona göre satış yapılabilir. Yaşlılara odaların sakinliğinden, güvenliliğinden ve konforundan, bahçenin ve (varsa) plajın güzelliğinden, gençlere otelin diskosundan ve eğlence imkanlarından, ailelere odaların büyüklüğünden, yiyeceklerin kalitesinden ve çocuklar için sağlanan imkanlardan bahsedilir. Önbüroda yapılan bu satış ve pazarlama çalışmaları sonucunda otelde konaklamaya karar veren bir ailenin ya da bir grubun günlük ve haftalık harcamaları hesaplandığında, önbüroda yapılacak bu tür içsatışların önemi daha iyi anlaşılacaktır.

Önbüro departmanı otelin diğer departmanların da müşterilerine sunduğu tüm mal ve hizmetlerin de tanıtım ve pazarlamasını da yapar. Bu konu çapraz satışlar bölümünde açıklanacaktır. Müş-

teriler otelde kaldıkları süre içerisinde sürekli olarak önbüroda ile temas halinde. Önbüro departmanı müşterilerin her türlü soruna, istek ve arzusuna yardımcı olmaya çalışır. Müşterilerin otelden ayrılması sırasında veya daha önceden oteli değerlendirme formları doldurulabilir. Bu formlar bize müşterilerin memnuniyet derecelerini gösterdiği gibi alınabilecek bazı önlemler konusunda da fikir verebilir. Müşteriler ayrılırken otel ile ilgili broşür, kalem ve bunun gibi oteli hatırlatıcı hediyeler verilebilir ve gelecekte otelde ya da ilgili yerleşim yerinde yapılması düşünülen faaliyetler hakkında bilgi verilerek yeni bir rezervasyon yapılmaya çalışılır. Otel müşterisini güler yüzlü uğurlanması ve gideceği yerle ilgili ulaşım ve konaklama sorunlarına yardımcı olunması içsatışların son aşamasını oluşturur.

3.3.2. Yiyecek-içecek departmam

Bu bölümde restoran, barlar, gece kulübü, pastane ve oda servisinde yapılabilecek bazı içsatış artırma çalışmaları açıklanacaktır.

Öncelikle tüm yiyecek-içecek personeli içsatışların artırılmasında önemli bir rol üstlenir. Otel yönetimi tarafından kârlı ve kaliteli olarak belirlenen ve satılması istenilen yiyecek ve içecekler personele duyurulur ve personel de bunların satışını yapmaya çalışır. Burada dikkat edilecek nokta her yiyeceğin ve içeceğin pahalı olmayabileceği, fakat kârlı olabileceğidir (Crissy ve Diğerleri, 1982).

Müşterileri güler yüze karşılayıp seylemla, eğer biliniyorsa isimleriyle hitap etme, profesyonelce tavsiyeler, fakat etkin içsatış artırma metodlarıdır. Ayrıca servis personelinin menüde bulunan yiyecek ve içecekler hakkında bilgi sahibi olup gerekli tavsiyelerde bulunabilmesi de önemlidir.

Güzel ve çekici menüler, ilanlar ve yemek ve içki büfeleri ile standları, kapı önlerine konulan standlar da içsatışları arttıracaktır. Bar ve gece kulüplerinde düzenlenecek özel müzik ve eğlence prog-

Pek çok otel müşterisi otelin kapısından girerken saygı ve güler yüze karşılandıklarını, fakat otelden ayrılırken aynı saygı ve güler yüze uğurlanmadıklarından yakınmaktadır. Bu durum bize bu işletmelerde içsatış çalışmalarını olmadığının gösterir.

ramları, yarışmalar yine içsatisları arttıran aktivitelerdir. Oda servisi için hazırlanan odalara ve değişik yerlere konan çekici menüler, odalara veya belirli yerlere konan minibarlar ve oda servisinde profesyonelce sipariş almasını bilen elemanlar yine içsatisları arttıracaktır (Link, 1988).

3.3.3. Çapraz satışlar

Çapraz satışlar (cross sales), başka bir departmanın sunduğu mal ve hizmetlerin diğer tüm departmanlar ve tüm otel personeli tarafından profesyonelce hazırlanıp satılması olarak tanımlanabilir. Burada amaç, her departmanın kendi ürettiği mal ve hizmetlerin pazarlanıp satılması yanında diğer departmanların ürettiği mal ve hizmetleri de pazarlayıp satmasıdır (Cofman, 1980).

Bu konuda sayısız örnekler verilebilir. Otelin doorman'ı, belki de müşteriyile ilk karşılaşan ve oteli ilk temsil eden kişidir. Selamlar, park yeri ve yol gösterme yanında müşterileri otel ile ilgili birçok sorusuna cevap verir. Eğer otelin doorman'ı doğru ve nazik bir şekilde davranıp, doğru ve net cevaplar vererek otelin hizmetlerini anlatabilir ve müşterilerin zamanlarını ve parasını dışarıdan ziyade otel içinde harcamalarını sağlayabilirse, otel için önemli bir hizmet görmüş olur. Önbüro personeli de sahip olduğu konuyu nedeniyle oda satmanın yanında otelin diğer hizmetlerini de rahatça pazarlayabilir. Bu aşamada otelin ürünleri ve hizmetleri hakkında verilecek bilgiler içsatislar açısından oldukça etkilidir. Belboy, valiz taşımanın yanında sıcak ve samimi bir şekilde otel ve otelde bulunan bütün hizmetler hakkında bilgi verebilir. Yiyecek-içecek personeline de çapraz satışlarda önemli görevler düşer (Crissy ve Diğerleri, 1982).

Otelin her departmanında sunulan hizmet ve ürünler hakkında bilgi veren kitapçıklar, otelin uygun yerlerine konulan duvar ilanları ve standlar, müşterilerin odalarına konulan broşür, ilan, kart ve diğer hediyeler birer çapraz satış araçlarıdır.

3.4. Personelin eğitimi ve motivasyonu

İşgücünün seçimi ve işe alınması, personelin eğitimi ve motivasyonunun ve buna bağlı olarak içsatis arttırma çabalarının ilk aşaması olarak düşünülebilir. Eğer bu ilk aşama başarı ile yerine getirilirse, daha sonraki aşamalar daha kolay olacaktır (Kotas, 1975; Crissy ve Diğerleri, 1982).

Eğitim ve motivasyon çalışmalarının bir işletme için önemi tartışılmaz. Otel personelinin başarısı ve verimliliği personelin eğitime ve motivasyonuna dayanır.

Eğitim ile personele işiyle ilgili beceri ve yetenek kazandırmaya ya da bunları geliştirmeye çalışılır. Personel eğitim sayesinde görev ve sorumluluklarını öğrenir. Motivasyon ile de personelin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda ödül ve teşvikler verilerek daha etkin çalışması sağlanır (Okumuş, 1992).

Eğitim ve motivasyon çalışmasıyla personelin iş tatmini sağlanır ve içinde bilerek, isteyerek ve severek çalışan otel personeli içsatisların artmasını ve müşterilerin memnun olmalarını sağlayacaktır.

Otel yönetimi yapacakları eğitim ve motivasyon çalışmaları sırasında personelin konu ile ilgili fikirlerini ve problemlerini öğrenmeli ve örnek olaylar üzerinde çalışmalıdırlar (Makens, 1991). Gerek eğitim ve motivasyon çalışmalarında gerekse içsatis arttırma çalışmalarında ekip çalışmasına önem verilmelidir.. Personelin bir işçiden ziyade insan olduğu ve sadece iş ve paradan başka beklentilerinin de olduğu unutulmamalıdır (Criss ve Diğerleri, 1982).

Yapılacak eğitim ve motivasyon çalışmaları sırasında personel otelin potansiyel müşterisi olarak kabul edilir. Amaç, personelin otelin ürünlerini ve hizmetlerini iyi bir şekilde tanınması ve onların kalite ve fiyatlarına inandırılmasıdır. Bunun sağlanmasıyla personelin daha iyi satış yapacağı ve oteli daha iyi temsil edeceği açıktır.

Otel işletmelerinde otel yönetiminin denetimi ve sorumluluğu altında depart-

Etkin ve başarılı bir içsatis arttırma faaliyeti, otelin gelirlerinin ve kârının artmasını, müşterilerinin korunmasını ve tatminini, personelin eğitimi ve motivasyonunu, standartların yükselmesini ve etkin bir pazarlama ve halkla ilişkiler avantajlarını beraberinde getirir.

man şefleri ve personel müdürü ortaklaşa çalışarak gerekli eğitim ve motivasyon faaliyetlerini yerine getirirler. Bu eğitim faaliyetleri grup eğitimi, grup tartışmaları ve müşteri koruma eğitimleri gibi değişik şekillerde de olabilir (Roberts, 1993).

Eğitimin yanında personelin iş tatmininin sağlanması için ekonomik, sosyo-kültürel ve örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarından faydalanılabilir (Okumuş, 1992). Bütün bu eğitim ve motivasyon çalışmalarının sonucunda iç satışlarda önemli artışlar görülebilir.

Sonuç ve öneriler

İç satış artırma çalışmaları, otel ile müşterileri arasındaki en son bağlantı olup, müşterilerin otelde sunulan tüm mal ve hizmetler hakkında bilgilendirilmesi ve bütün bu mal ve hizmetleri kullanmaları için teşvik ve yönlendirilmesi ve bütün bu çalışmaların sonucunda müşterilerin memnun edilmesi ve iç satışların artırılması olarak tanımlanabilir.

İç satış artırma çalışmalarının, hem otel hem de müşteriler için önemli avantajları vardır. Satışların ve kârın artması, personelin eğitim ve motivasyonu, standartların yükselmesi ve kaliteli hizmet üretimi, etkin pazarlama ve halkla ilişkiler faaliyetleri ve müşterilerin korunması ve memnun edilmesi, yapılacak etkin bir iç satış artırma çalışmasının başlıca sonuçları olacaktır.

Ürün analizleri, planlama, tanıtım ve sergileme, departman satışları ve personelin eğitimi ve motivasyonu başlıca iç satış artırma teknikleridir. Etkin ve başarılı bir iç satış artırma programını yürütmek isteyen otel yöneticileri aşağıdaki hususlara dikkat etmeleri gerekir.

● İç satış artırma çalışmaları ve diğer pazarlama ve satış geliştirme çalışmaları ile birlikte yürütülür ve bütün bu faaliyetler otel yönetimi ve otel pazarlaması konularında derin bilgi ve tecrübe gerektirir.

● Bu çalışmalar zamana, otelin yerine, büyüklüğüne, sınıfına ve bu iş için ayrılan bütçeye göre değişebilir.

● Bu çalışmaların başarısı etkin ürün analizlerine ve planlamaya bağlıdır.

● Satışları ve kârı artırma hedeflerinin yanında, kaliteli hizmet üretimi, müşterilerin korunması ve memnun edilmesi de hedeflenmelidir.

● Personelin eğitimi ve motivasyonu kesinlikle ihmal edilmemelidir.

● Detaylara dikkat edilmeli ve teknolojik ve sektörel yenilikler takip edilmelidir.

Kaynakça

BARSKY, D.Jonathan ve Labagh, Ricpard, "A Strategy for Costomer Satisfaction", *Cornell HRA Quarterly*, Vol. 33, No. 5, 1992, ss. 32-40.

COFFMAN, C. Dewitt, *Hospitality for Sale Techniques of Promoting Business for Hospitality Establishments*, Michigan: The Educational Institute of American Hotel & Motel Association, 1980.

CRISSY, W.J.E., Roberts, J. ve Laudadio M. Dante, *Marketing of Hospitality Services, Food, Lodging, Travel*, Michigan: The Educational Institute of American Hotel & Motel Association, 1982.

DUBE, Lauretta, Renaghan, Leo ve Miller M. Jane, *Measuring Customer Satisfaction for Strategic Management*", *Cornell HRA Quarterly*, Vol. 35, No. 1, 1994, ss. 39-47.

GREENE, Melvyn, *Marketing Hotels Into 90s: A Systematic Approach Increasing Sales*, The Pitman Press, Bath, 1983.

KIRWIN, Paul, "Increasing Sales and Profits Through Guest Satisfaction", *Cornell HRA Quarterly*, Vol. 33, No. 5, 1992, ss. 38-39.

KOTAS, Richard, *Market Oriertation in the Hotel and Catering Industry*, Surrey University Press, London, 1975.

LINK, Carl K., "Internal Merchandising: Creating Revenue Opportunities", *Cornell HRA Quarterly*, Vol. 30, No. 3, 1989, ss. 48-57.

MAKENS, C. James, "Don't Let Your Sales Blitz Go Bust", *Cornell HRA Quarterly*, Vol. 27, No:1, 1986, ss. 65-71.

MATENS, C. James, "Hotel Sales Persons: Enhancing Their Creativity and Efficiency", *Cornell HRA Quarterly*, Vol. 32, No. 1, ss. 52-57.

NATHAN, T. Reade, *Hotelmanship, A Guide to Hospitality Industry, Marketing and Management*, Englewood Cliff: Institute for Business Planning, 1982.

NYKIEL, A. Ronald, *Marketing in the Hospitality Industry*, 2nd Edition, Von Nostrand Pub., New York, 1989.

OKUMUŞ, Fevzi, "Otel İşletmeleri Yönetiminde Motivasyon Verimlilik İlişkisi ve Nevşehir Yöresinde Bir Anket Çalışması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciys Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 1992.

ROBERTS, John, *Marketing for the Hospitality Industry*, Hadder & Stoughton Pub., Scotland, 1993.

TAYLOR, Derek, *Hotel and Catering Sales, A Complete Guide*, Heineman Profesyonel Pub. Ltd., Oxford, 1988.

Önbüro departmanında değişik yöntem ve tekniklerle iç satışlar arttırılabilir. Etkin ve profesyonelle çalışan ve yönetilen bir önbüro departmanı, iç satışları önemli ölçüde arttırabilir. Çünkü müşterileri ilk karşılayan ve son defa da uğurlayan departman, önbürodur.